



**Sérgio Nuno da Silva      Direitos Desportivos Resultantes da Formação:  
Ravara Almeida Cruz      Reconhecimento e Mensuração**



**Sérgio Nuno da Silva  
Ravara Almeida Cruz**

**Direitos Desportivos Resultantes da Formação:  
Reconhecimento e Mensuração**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Auditoria, realizada sob a orientação científica do Doutor Rui Mário Magalhães Gomes Mota, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Doutora Maria de Fátima Marques Teixeira Lopes Pinho**

Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

**Doutor António José Moreira**

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**Doutor Rui Mário Magalhães Gomes Mota**

Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Com a conclusão da Dissertação de Mestrado encerra-se um ciclo que iniciou em Outubro de 2003, data em que tiveram início as aulas da parte lectiva do Mestrado em Contabilidade e Auditoria da Universidade Aveiro.

Quero agradecer ao meu Orientador da Dissertação de Mestrado, o Doutor Rui Mário Magalhães Gomes Mota, por todas as sugestões, críticas e orientações ao longo da elaboração da Dissertação.

Um reconhecido agradecimento, também, para aqueles que comigo convivem todos os dias e que, à sua maneira, muito me ajudaram, fundamentalmente ao compreenderem as minhas ausências durante, principalmente, este último ano, incentivando-me a percorrer este caminho até aqui. Refiro-me a todos os amigos, colegas de trabalho, colegas de mestrado, família e principalmente aos meus pais, Carlos e Cândida, ao meu irmão Pedro e à minha esposa Liliana.

**palavras-chave**

custo de formação, direitos desportivos, fiabilidade, imobilizações incorpóreas, mensuração, reconhecimento

**resumo**

A presente dissertação trata dos direitos respeitantes a jogadores formados internamente, isto é, pelas organizações às quais podem vir a prestar serviços como desportistas profissionais. O estudo centra-se nas organizações dedicadas ao futebol, residindo o problema no facto de os direitos desportivos sobre os referidos jogadores não serem – em consequência de dificuldades em se assentar num critério fiável de mensuração – reconhecidos no balanço da entidade formadora.

Numa primeira tentativa de encontrar respostas para o problema, analisam-se vários modelos no âmbito da Contabilidade dos Recursos Humanos. Conclui-se, porém, que não são aplicáveis ao objecto em estudo.

Considerando, de seguida, o modelo contabilístico vigente, procura-se uma solução permitindo o reconhecimento no balanço, a título de imobilizado incorpóreo e com base em critérios fiáveis de mensuração, dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

Entende-se que o sucesso na formação de jogadores está rodeado, tal como acontece, por exemplo, em actividades de investigação e desenvolvimento, por significativas incertezas. Daí que o tratamento dos custos com a formação de jogadores deva observar, tal como a investigação e desenvolvimento, requisitos precisos de prudência: a capitalização só deve realizar-se a partir do momento em que o jogador assine, com a organização formadora, um contrato como profissional.

Tendo em vista a mensuração dos direitos desportivos, analisam-se, de seguida, normas de compensação por formação, estabelecidas por federações de Portugal e de Espanha, bem como pela FIFA.

Em face da conclusão de que nenhuma dessas normas proporciona bases fiáveis de mensuração, apresenta-se uma solução, assente no método dos centros de custo, que permite a mensuração, com fiabilidade, dos direitos desportivos respeitantes a jogadores formados internamente.

**keywords**

formation cost, players' registrations, reliability, intangible fixed assets, measurement, recognition

**abstract**

This dissertation deals with the home grown players' registrations by the organizations in which they can play in a professional status. The study focuses on football organizations. The main problem to be dealt with relates to the facts that over players' registrations are not recognized in the balance sheet because of the difficulty in establishing reliable criteria to measure them.

In a first attempt to find answers to this problem, several models proposed in the field of the Human Resources Accounting are analysed. However, the conclusion that they are not suitable to the subject in study is reached.

While adopting the present accounting model, a solution that allows the recognition in the balance sheet of the home grown players' registrations as intangible fixed assets based on reliable measurement criteria is developed.

Success in players' formation is considered to imply significant uncertainties, as is the case with research and development activities. Thus, similarly to research and development, the treatment given to expenses with players' formation must comply with rigid prudence criteria. Consideration of such expenses as an asset should only occur when the player signs a contract as professional player with the forming organization.

The rules devoted to the measurement of players' registrations which focus on the compensations for formation, such as the ones proposed by the Portuguese and Spanish Federations, as well as the one proposed by FIFA, are then analysed.

As none of these rules presents a reliable basis for measurement, a solution based on the cost centre method is proposed, leading to a reliable measurement of the home grown players' registrations.

# Índice

Índice de Tabelas.....	v
Índice de Gráficos.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	viii
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – CONTABILIDADE DOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>7</b>
1.1. Conceito, premissas e objectivos.....	9
1.2. História da CRH.....	12
1.2.1. Primeiro estágio.....	16
1.2.2. Segundo estágio.....	17
1.2.3. Terceiro estágio.....	18
1.2.4. Quarto estágio.....	21
1.2.5. Quinto estágio.....	22
1.3. Modelos de avaliação.....	26
1.3.1. Óptica do custo.....	26
1.3.1.1. Custo de aquisição.....	26
1.3.1.2. Custo de substituição.....	27
1.3.1.3. Custo de oportunidade.....	28
1.3.2. Óptica do valor.....	29
1.3.2.1. Hermanson.....	30
1.3.2.2. Brummet, Flamholtz e Pyle.....	32
1.3.2.3. Lev e Schwartz.....	33
1.3.2.4. Flamholtz.....	35
1.3.2.5. Morse.....	38
1.3.2.6 Likert e Bowers.....	41
1.3.2.7. Jaggi e Lau.....	42
1.3.2.8. Ogan.....	44
1.3.3. Indicadores não monetários.....	45
1.3.3.1. Balanço social.....	46
1.4. Aplicações nas organizações desportivas.....	48

1.4.1. Custo histórico.....	49
1.4.2. Earnings multiplier model.....	50
1.4.3. Directors' valuation model.....	51
1.4.4. Independent multiple evaluation model.....	52
1.5. Síntese.....	53
<b>CAPÍTULO II – RECONHECIMENTO NO BALANÇO DOS DIREITOS DESPORTIVOS</b>	
<b>SOBRE JOGADORES.....</b>	<b>56</b>
2.1. Conceito de direito desportivo sobre jogador.....	59
2.2. O direito desportivo sobre jogador como activo .....	60
2.2.1. Recurso económico controlado.....	62
2.2.2. Benefícios económicos futuros.....	63
2.2.3. Resultado de acontecimentos passados.....	64
2.3. Classe e natureza do direito desportivo sobre o jogador.....	65
2.3.1. Classe do activo.....	65
2.3.2. Natureza do activo.....	67
2.4. Condições de reconhecimento.....	72
2.5. Tratamento actual dos direitos desportivos sobre jogadores .....	75
2.5.1. Mensuração inicial.....	76
2.5.1.1. Aquisição onerosa.....	76
2.5.1.2. Cedência temporária.....	79
2.5.1.3. Troca.....	81
2.5.1.4. Aquisição a “custo zero”.....	84
2.5.1.5 Jogadores formados na própria organização.....	88
2.5.2. Mensuração subsequente.....	90
2.5.2.1. Amortização.....	91
2.5.2.2. Perda extraordinária de valor.....	94
2.5.2.3. Reavaliação.....	98
2.6. Síntese.....	100
<b>CAPÍTULO III – OS DIREITOS DESPORTIVOS SOBRE JOGADORES FORMADOS</b>	
<b>INTERNAMENTE E O NORMATIVO CONTABILÍSTICO.....</b>	<b>102</b>
3.1. Identificação do problema.....	103
3.2. Características qualitativas da informação financeira.....	106



3.2.1. Relevância.....	107
3.2.2. Fiabilidade.....	111
3.2.3. Comparabilidade.....	113
3.3. Princípios contabilísticos.....	115
3.4. Critérios de mensuração.....	119
3.4.1. Custo histórico.....	120
3.4.1.1. Actividade de investigação e desenvolvimento.....	121
3.4.1.2. A formação de jogadores como analogia contabilística a actividades de investigação e desenvolvimento.....	129
3.4.2. Custo corrente.....	134
3.4.3. Valor realizável líquido.....	135
3.4.4. Valor actual.....	136
3.4.5. Justo valor.....	139
3.5. Síntese.....	143
<b>CAPÍTULO IV – MENSURAÇÃO DOS DIREITOS DESPORTIVOS SOBRE JOGADORES FORMADOS INTERNAMENTE.....</b>	<b>146</b>
4.1. Regulamentos de compensação por formação de jogadores.....	148
4.1.1. Direito de formação.....	148
4.1.2. Compensações por formação em Portugal.....	149
4.1.3. Normativo FIFA sobre os direitos de formação.....	152
4.1.4. Compensações por formação em Espanha.....	157
4.1.5. Impacte nas demonstrações financeiras .....	160
4.2. Contributo da Contabilidade Analítica.....	165
4.2.1. Custo de formação.....	166
4.2.2. Delimitação do custo de formação.....	169
4.2.3. Proposta de modelo de mensuração.....	173
4.2.3.1. Caracterização do medelo de mensuração.....	174
4.2.3.2. Objectos de custo.....	175
4.2.3.3. Custos directos e indirectos.....	176
4.2.3.4. Critérios de repartição dos custos indirectos.....	179
4.2.3.5. Critérios de imputação aos direitos desportivos .....	180
4.3. Síntese.....	183

<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO – A CONTRIBUIÇÃO DOS JOGADORES PARA A OBTENÇÃO DE BENEFÍCIOS ECONÓMICOS PELAS RESPECTIVAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>205</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1 – Os cinco estádios da CRH	16
Tabela 1.2 – Informação a disponibilizar no balanço social	47
Tabela 1.3 – Modelos aplicados nas organizações desportivas e principais fontes de influência.	54
Tabela 3.1 – Requisitos a serem preenchidos para a capitalização das despesas de desenvolvimento	124
Tabela 3.2 – Preenchimento dos requisitos para a capitalização dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações	132
Tabela 3.3 – Vantagens e desvantagens da aplicação do justo valor	141
Tabela 4.1 – Montante das indemnizações definidas, por ano de formação, pela FIFA para 2005	157
Tabela 4.2. – Proposta de tratamento contabilístico do investimento na formação de jogadores	172
Tabela 4.3. – Custos directos e indirectos, relativamente às categorias, integrantes do custo de formação	178
Tabela 4.4 – Bases de repartição dos custos comuns pelos centros de custos	179
Tabela A.1 – <i>Performance</i> desportiva da Porto SAD	207
Tabela A.2 – Principais proveitos da Porto SAD	207
Tabela A.3 – <i>Performance</i> desportiva da Sporting SAD	210
Tabela A.4 – Principais proveitos da Sporting SAD	210
Tabela A.5 – <i>Performance</i> desportiva da Benfica SAD	213
Tabela A.6 – Principais proveitos da Benfica SAD	213

## **Índice de Gráficos**

Gráfico A.1 – Principais proveitos da Porto SAD	208
Gráfico A.2 – Principais proveitos da Sporting SAD	211
Gráfico A.3 – Principais proveitos da Benfica SAD	214

## Índice de Figuras

Figura 3.1 – Tratamento contabilístico das despesas de I&D	128
Figura 4.1 – Etapas da mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, através da aplicação do método dos centros de custos	175

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

- AAA – American Accounting Association
- ABDR – Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados
- Benfica SAD – Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD
- CRH – Contabilidade dos Recursos Humanos
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística
- CMVM – Comissão do Mercados de Valores Imobiliários
- DC – Diretrizes Contabilísticas
- DF – Demonstrações Financeiras
- DL – Decreto-Lei
- EC – Estrutura Conceptual
- EEE – Espaço Económico Europeu
- FASB – Financial Accounting Standards Board
- FIFA – Federation International Football Association
- IASB – International Accounting Standards Board
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- LBD – Lei de Bases do Desporto
- LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional
- NIC – Norma Internacional de Contabilidade
- POC – Plano Oficial de Contabilidade
- Porto SAD – Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD
- Sporting SAD – Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD
- SAD – Sociedades Anónimas Desportivas
- UE – União Europeia
- UEFA – Union European Federation of Football
- VRL – Valor Realizável Líquido

# **INTRODUÇÃO**

O desporto é um sector com grande importância social. Esta actividade movimenta multidões em seu torno. Inúmeros adeptos acorrem aos espectáculos desportivos (o fluxo de assistência depende não só da modalidade em causa, mas também da região do globo na qual decorrem). A função social também está patente nos eventos promovidos com o fim de angariar fundos em favor de instituições de solidariedade ou para fazer face a catástrofes naturais. As principais figuras destes espectáculos participam, igualmente, em campanhas, designadamente contra o racismo e a síndrome de imunodeficiência adquirida (vulgo, SIDA).

No entanto, cada vez mais se está perante um fenómeno que se transformou num negócio. Veja-se por exemplo o desenvolvimento verificado ao nível da televisão. O desporto (no nosso país, sobretudo, a paixão pelo futebol) incrementou o interesse pela televisão. Cada vez mais as transmissões (directas e diferidas) de eventos desportivos são efectuadas em canal fechado (canal codificado), ou seja, é necessário que o público pague uma determinada taxa para assistir aos espectáculos desportivos através da televisão. Também a área do *marketing* recorre às “estrelas” do desporto para serem a imagem de campanhas publicitárias. Com a transformação dos clubes em sociedades anónimas desportivas (SAD), e com as mesmas cotadas em bolsa, tem-se verificado que os investidores também deslocam recursos para esta área, com o intuito de obter dividendos futuros. Actualmente, algumas das organizações com maior prestígio contratam as chamadas “estrelas” com o fim de obterem elevadas receitas ao nível do *merchandising*.

Todo o desenvolvimento que o desporto vem sofrendo ao longo dos anos tem levado as organizações desportivas a reformular a sua organização e estrutura para fazer face às exigências das várias entidades a que estão associadas.

O presente estudo focaliza a atenção principalmente no futebol, por ser o evento desportivo mais apreciado no nosso país. No entanto, sempre que seja conveniente para o desenvolvimento da investigação faz-se menção a outras modalidades. O termo “organização”, neste âmbito, abrange os clubes desportivos e sociedades anónimas desportivas que disputem competições profissionais.



As SAD pretenderam trazer ao mundo do desporto situações positivas, designadamente, o profissionalismo à gestão, legalidade fiscal e a publicação tempestiva das contas auditadas. Este cenário pode, contudo, não ser suficiente para o futebol português aos olhos da *Union European Federation of Football* (UEFA). Apesar da alteração do enquadramento legal, os protagonistas são os mesmos e os passivos continuam a existir em quantidade preocupante (agora nas contas das SAD).

O actual cenário tem de ser desanuviado sob pena de os clubes nacionais serem impedidos de participar nas competições organizadas pela máxima entidade europeia.

Na época desportiva 2004/2005 (fase I) entrou em funcionamento o novo sistema de licenciamento de clubes<sup>1</sup>, aprovado em 15 de Março de 2002, pelo Comité Executivo da UEFA (FPF, 2003, p.7). As exigências da UEFA, em termos de critérios financeiros, para a participação nas suas provas são (FPF, 2003, p. 39):

- Contas de transferências regularizadas;
- Situação salarial de todos os empregados regularizada;
- Apresentação de contas auditadas, preparadas e revistas segundo as normas nacionais em vigor;
- Apresentação de resultados financeiros para períodos intermédios sem obrigatoriedade de se encontrarem auditados, no caso de as contas anuais terem sido encerradas 120 dias antes da entrega da candidatura à licença.

Para a época 2006/2007 (fase II) será acrescentado o requisito da liquidez. Os clubes ou SAD terão de provar que possuem capacidade financeira para fazer face às despesas ao longo da época desportiva, tendo de elaborar um plano de liquidez orçamental mensal. Posteriormente, mas ainda com data a fixar (fase III), será introduzida uma nova condição: autonomia financeira (capitais próprios/activos líquidos) positiva à data da apresentação da documentação financeira relativa ao financiamento e exame obrigatório das contas

---

<sup>1</sup> O sistema de licenciamento de clubes para competições da UEFA (Liga dos Campeões, Taça UEFA e Taça Intertoto) consiste num programa de normalização dos procedimentos e das condições estruturais e financeiras dos clubes participantes nas competições organizadas pela UEFA, através do estabelecimento de um procedimento de avaliação dos mesmos clubes para a eventual concessão de uma licença que garanta, aos demais participantes da competição, uma igualdade de condições entre todos os intervenientes, com benefícios para a competição e para o futebol em geral.

intercalares, de acordo com as normas internacionais de auditoria, as quais também servirão na fase II para o exame às contas anuais. (FPF, 2003, pp. 39-40)

Portanto, a Contabilidade torna-se, também, neste domínio, um elemento cada vez mais importante e, deste modo, é necessário que existam consensos, bem como sejam desenvolvidos estudos com o objectivo de a informação prestada pela Contabilidade ser o mais fiável possível.

Neste momento, em Portugal, os clubes desportivos e as SAD regem-se pelas regras aplicáveis às sociedades anónimas, no que respeita à organização e publicação das suas contas. Ao contrário de Espanha<sup>2</sup>, por exemplo, não existe em Portugal qualquer plano sectorial para esta especialidade<sup>3</sup>. No entanto, o Decreto de Lei (DL) n.º 410/89, de 21 de Novembro (aprovou o Plano Oficial de Contabilidade – POC – de 1989) deixa em aberto a criação de planos sectoriais. O artigo 5.º refere que é da competência do Ministro das Finanças e da Tutela a aprovação desses mesmos planos, após ouvida a Comissão de Normalização Contabilística.

Neste meio existem importantes assuntos específicos que necessitam de resolução, nomeadamente, o reconhecimento e mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores, de imagem, de transmissão televisiva, a utilização ou não do justo valor aquando da transferência dos direitos desportivos sobre jogadores dos clubes para as SAD. Novas figuras vão aparecendo como o fundo de investimento de jogadores e até já se prevê a utilização de operações similares ao *leasing*<sup>4</sup>, como forma de combater as dificuldades financeiras das organizações. (Cruz, 2003, 65)

---

<sup>2</sup> O *Plan General de Contabilidad* foi adaptado à figura das SAD, bem como dos clubes desportivos – Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 23 de Junho de 1995, posteriormente, revogado pela Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 27 de Junho de 2000.

<sup>3</sup> Na realidade, actualmente, apenas existe o Plano Oficial de Contabilidade para as Federações Desportivas, Associações e Agrupamentos de Clubes, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/98 de 27 de Março. Este diploma não se aplica nem aos clubes de futebol nem às SAD, mas às federações desportivas, associações desportivas e agrupamentos de clubes.

<sup>4</sup> A LPFP (2004, p. 16), na sua proposta de adaptação das normas contabilísticas à realidade do futebol profissional em Portugal, considera na nota explicativa à conta 4351 “Direitos de aquisição de Jogadores” a locação como um meio de adquirir direitos desportivos. Ao considerar-se como possível a capitalização é porque se está perante uma locação financeira (só estas são capitalizadas segundo o POC – cf. capítulo 12 “Notas Explicativas”). As normas espanholas nesta área prevêem, igualmente, esta situação.

Até ao presente momento não existe qualquer normativo de adaptação das normas do POC à realidade do nosso desporto. O artigo nº 44 do DL nº 67/97, de 3 de Abril – Regime Jurídico das Sociedades Desportivas – refere que enquanto não existir essa adaptação os participantes nas competições profissionais se devem reger pelas “regras aplicáveis às sociedades anónimas no que respeita à organização e publicação das suas contas, com as necessárias adaptações”.

Neste momento, em Portugal, parece começarem a dar-se os primeiros passos para a criação de um plano sectorial. A Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP), a 11 de Fevereiro de 2004, apresentou uma proposta<sup>5</sup> de um “POC” para o futebol – “Proposta de Adaptação do Plano Oficial de Contabilidade e demais Normativos Contabilísticos à realidade do Futebol Profissional em Portugal”. A elaboração da proposta baseou-se fundamentalmente no POC e nas Directrizes Contabilísticas (DC), tendo-se recorrido à Norma Internacional de Contabilidade (NIC) nº 38 – “Activos Intangíveis” (1998)<sup>6</sup> – do *International Accounting Standards Committee*<sup>7</sup>, nos casos em que o normativo nacional era omissivo. A elaboração do documento visou a obtenção de uma maior transparência, melhor enquadramento fiscal, propiciar a mensuração contabilística dos activos formados nas organizações e favorecer o cumprimento dos critérios financeiros definidos pela UEFA (LPFP, 2004, p. 5).

A presente dissertação centra o seu estudo nos jogadores formados internamente. Actualmente, o problema reside nos direitos desportivos sobre estes não serem reconhecidos nas demonstrações financeiras (DF), dado não existir um critério de mensuração fiável. Assim, tendo em consideração o normativo contabilístico vigente pretende-se chegar a uma solução que possibilite reconhecer, no balanço, com fiabilidade e relevância os direitos desportivos dos jogadores formados nas próprias organizações. Deste modo, tenta-se demonstrar que: estes direitos preenchem os requisitos necessários para

---

<sup>5</sup> Na Subcomissão de Contabilidade que elaborou esta proposta participaram o Dr. Vítor Vale (vice-presidente do Conselho Fiscal da LPFP), Dr. Joaquim Cunha Guimarães (representante do Sporting de Braga), Dr.<sup>a</sup> Ana Rita Dias (representante do Sporting), Dr. Alfredo Paulino (representante do Boavista) e Dr. Carlos Costa (representante do Rio Ave). O coordenador foi Emanuel Macedo de Medeiros (secretário-geral da LPFP).

<sup>6</sup> A 31 de Março de 2004 a NIC 38 foi revista. No entanto, refere o documento (p. 4) que a orientação perfilhada teve em consideração a presumível evolução contabilística internacional.

<sup>7</sup> O *International Accounting Standards Committee* funcionou desde 1973 até 2001, sucedendo-lhe o IASB – *International Accounting Standards Board*.

serem reconhecidos como activos; a formação de jogadores pelas organizações se equipara em termos contabilísticos a uma actividade de investigação e desenvolvimento (I&D); e que existem critérios objectivos e fiáveis que permitem o reflexo no balanço das organizações dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

A dissertação encontra-se elaborada com base numa metodologia qualitativa sustentada, essencialmente, no normativo contabilístico. Durante a elaboração do trabalho, sempre que possível, o seu conteúdo é suportado com dados de DF reais.

No capítulo I efectua-se o enquadramento teórico da temática, sendo, deste modo, abordada a Contabilidade dos Recursos Humanos (CRH). Apresenta-se a origem e evolução deste ramo da Contabilidade e os modelos que foram sendo desenvolvidos para avaliar os recursos humanos. Efectua-se uma breve abordagem quer aos métodos baseados no custo, como o custo histórico, o custo de substituição e o custo de oportunidade, quer aos métodos baseados no valor, como o modelo de desconto das remunerações futuras, os modelos baseados nos benefícios esperados futuros e o modelo de Flamholtz. Também se faz referência a indicadores sobre os recursos humanos.

No capítulo II delimita-se a abordagem aos direitos desportivos, com referência às primeiras problemáticas na contabilização dos mesmos e à situação actual da contabilização dos direitos desportivos pelas organizações, considerando os casos de aquisição onerosa, de cedência temporária, de troca dos direitos desportivos, de aquisição a “custo zero” (*free transfer*), e de formação na própria organização.

Nos capítulos III e IV restringe-se o trabalho aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Com apoio nas normas de Contabilidade conclui-se acerca da possibilidade do reconhecimento dos direitos desportivos e respectiva mensuração. Neste ponto aborda-se a situação actual do custo histórico e de outros critérios de mensuração, nomeadamente do justo valor, bem como possíveis soluções alternativas para resolver os problemas que se suscitam: normas de compensações por formação em Portugal e em Espanha, critérios da *Federation International Football Association* (FIFA) e Contabilidade Analítica.

## **CAPÍTULO I**

# **CONTABILIDADE DOS RECURSOS HUMANOS**

As DF têm como objectivo (POC, 1989, ponto 3.1.):

“proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, para que sejam úteis a investidores, a credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente, concederem crédito e tomarem outras decisões; contribuem assim para o funcionamento eficiente dos mercados de capitais”.

No entanto, segundo Cañibano, Covarsi e Sánchez (1999, p. 20), o modelo contabilístico actual é insuficiente dada a incapacidade na mensuração de determinados investimentos. Hoje em dia, o investimento em recursos humanos, tecnologia, I&D e publicidade são essenciais ao fortalecimento da posição competitiva das empresas e no assegurar da sua viabilidade. Muitos dos investimentos são, portanto, efectuados em intangíveis, mas dada a dificuldade em obter-se uma mensuração fiável não se reconhecem no Balanço.

A Contabilidade como sistema de informação tem que ser tão completa quanto possível e torna-se necessário que nas DF surjam o maior número de informações. Os recursos humanos representam o factor produtivo trabalho das empresas, sendo dos seus mais importantes *inputs*. Como referem Martínez Ramos e Acarria Jaime (2001, p. 67), estes constituem o único factor com capacidade de decisão, pelo que o sistema contabilístico não pode deixar de contemplá-lo na sua tarefa de elaboração e comunicação de informação.

As preocupações de medida e de mais e melhor informação têm conduzido a novas teorias e metodologias, bem como ao desenvolvimento de ramificações contabilísticas entre as quais se pode incluir a CRH. Esta contabilidade preocupou-se com as carências informativas acerca do factor humano no sistema contabilístico, defendendo mesmo a capitalização do custo ou valor dos recursos humanos.

## 1.1. Conceito, premissas e objectivos

Brummet, Flamholtz e Pyle (citados por Gebauer, 2003, p. 34) foram os primeiros a utilizar a expressão “Contabilidade dos Recursos Humanos”<sup>8</sup> e definem-na como: “*process of identifying, measuring, and communication information about human resources to facilitate effective management within an organization*”<sup>9</sup>. A Comissão de CRH da American Accounting Association (AAA, 1973, p. 169) define esta contabilidade como: “*the process of identifying and measuring data about human resources and communicating this information to interested parties*”<sup>10</sup>. Para McRae (1974, p. 32) a CRH “*describes the process of measuring the cost or value of an organization’s personnel and recognizing those amounts as capital investments*”<sup>11</sup>. Ripoll Felliú e Labatut Serer (1994, p. 39) identificam alguns dos tipos de dados a identificar. Assim, definem CRH como “*la rama contable que determina e informa sobre los costes incurridos al adquirir, desarrollar y sustituir a las personas como recursos de la empresa*”<sup>12</sup>.

Para determinar que informação é necessária oferecer relativamente aos recursos humanos da organização e quais os utilizadores dessa mesma informação deve ter-se em consideração as premissas fundamentais em que se apoia a teoria da CRH. De acordo com Cashin e Polimeni<sup>13</sup> (citados por Mazarracín Borreguero, 1998, p. 63) são três:

- As pessoas são recursos valiosos para a organização;
- A necessidade de informação sobre recursos humanos;
- A influência do estilo de gestão.

De acordo com a primeira premissa, os recursos humanos são recursos económicos, pois proporcionam benefícios a uma organização. A obtenção dos seus serviços implica um custo económico e pode esperar-se, razoavelmente, que os benefícios associados com tais

---

<sup>8</sup> Cf. Brummet, R.L., Flamholtz, E.G. and Pyle, W.C. (1968), “Accounting for human resources”, *Michigan Business Review*, vol. 20, n° 2, March, pp. 20-25.

<sup>9</sup> Processo de identificar, medir e comunicar informação sobre os recursos humanos para facilitar uma gestão eficaz dentro da organização.

<sup>10</sup> O processo de identificar e medir os dados sobre os recursos humanos e comunicar essa informação às partes interessadas.

<sup>11</sup> Descreve o processo de medição do custo ou valor do pessoal da organização e reconhece essas quantias como investimento de capital.

<sup>12</sup> O ramo da contabilidade que informa sobre os custos incorridos com a admissão, desenvolvimento e substituição das pessoas enquanto recursos da empresa.

<sup>13</sup> Cf. Cashin, J. A. e Polimeni, R. S. (1981), *Cost Accounting*, New York: McGraw Hill.

recursos contribuam para o desempenho económico. Outro argumento deriva do conceito de activo que exige que se gerem benefícios económicos futuros, pelo que atendendo a este aspecto, os recursos humanos podem ser classificados como activos. Por fim, os serviços associados aos demais recursos dependem, em muitos casos, da intervenção das pessoas para terem utilidade. (AAA, 1974, p. 116; Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 63-64)

Quanto à segunda premissa, sendo recursos económicos, surge a necessidade de existir informação sobre os próprios. A necessidade de informação quantitativa dos recursos humanos empregues na organização é suportada pelo facto de facilitar, por um lado, tarefas próprias da gestão e, por outro lado, a avaliação de como se efectuou a gestão desses recursos. Como referem Brummet, Flamholtz e Pyle<sup>14</sup> (citados por Mazarracín Borreguero, 1998, p. 64), aquela informação facilitaria o processo de decisão entre investimentos alternativos em recursos humanos e permitiria a avaliação da manutenção e utilização dos recursos humanos. Flamholtz<sup>15</sup> (citado por Mazarracín Borreguero, 1998, p. 64) acrescenta que a informação fornecida pela CRH permitiria conhecer os custos e os benefícios implicados nas diversas alternativas, podendo ser utilizada, também, para avaliar programas de formação, aumentos de produtividade e melhorar a tomada de decisões.

Por fim, o estilo de gestão adoptado por uma organização afecta a produtividade e a motivação dos seus empregados. Deste modo, Flamholtz (1974, p. 45) afirma que a CRH não se deve cingir a medir o custo ou valor das pessoas, mas também deve servir como apoio para a gestão das pessoas como recursos valiosos para a organização, que podem ser valorizados como resultado da forma como se dirige o pessoal. Propõe, assim, que a administração de uma organização tome as decisões referentes aos recursos humanos com base na estimativa do custo e da utilidade dessa mesma decisão.

Consequentemente, Flamholtz (2002, p. 948) vê a CRH como um importante instrumento de gestão, atribuindo-lhe como principais funções neste campo:

---

<sup>14</sup> Cf. Brummet, R.L., Flamholtz, E.G. and Pyle, W.C. (1969), "Human resource accounting: a tool to increase managerial effectiveness", *Management Accounting*, August, pp. 12-15.

<sup>15</sup> Cf. Flamholtz, E. G. (1985), *Human Resource Accounting. Advances in Concepts, Methods and Applications*. California: Jossey-Bass Inc, Publishers San Francisco.



- fornecer informação numérica sobre o custo e valor das pessoas como recurso da organização;
- servir como marco analítico para facilitar a tomada de decisões;
- motivar quem toma decisões a adoptar a perspectiva dos recursos humanos.

A partir das premissas definidas podem ser estabelecidos os objectivos da CRH, que se enquadram no objectivo geral da Contabilidade, que é o de fornecer informação que facilite a tomada de decisões da forma mais racional possível.

A Comissão de CRH (AAA, 1973, p. 169) indicou como objectivo da CRH melhorar a qualidade da tomada de decisões com respeito a uma organização pelos utilizadores internos e externos. Segundo Mazarracín Borreguero (1998, p. 69), a CRH pretende proporcionar as ferramentas necessárias para que se possam obter dados quantitativos (monetários e não monetários) dos recursos humanos que prestam serviço a uma organização, para que através do conhecimento dessas magnitudes se melhore a qualidade das decisões, que de acordo com a autora se pode verificar em dois sentidos. Por um lado, facilitar o desenvolvimento e a avaliação das políticas de pessoal seguidas pela empresa e, por outro lado, permitir avaliar a importância do pessoal.

Flamholtz (1974, p. 45) e McRae (1974, p. 32) identificaram três importantes objectivos para a CRH:

1. Proporcionar informação quantitativa sobre os recursos humanos de uma organização que possa ser utilizada por gestores e investidores nos processos de tomada de decisões. Aos gestores a informação é necessária para recrutar, desenvolver, afectar, conservar, utilizar, avaliar e recompensar os recursos humanos. Para os utentes externos da informação tem como finalidade fornecer informação sobre os activos humanos de uma organização.
2. Desenvolver métodos de avaliação da utilização dos recursos humanos pelos gestores, permitindo, deste modo, a monitorização da eficaz utilização dos recursos humanos pelos gestores.

3. Construir uma base teórica para explicar a natureza e os determinantes do valor das pessoas para a organização, para identificar as variáveis relevantes e desenvolver um modelo adequado para a gestão dos recursos humanos.

Conforme expõe Marques<sup>16</sup> (citado por Mazarracín Borreguero, 1998, p. 68), a mensuração do capital humano tem em vista, nomeadamente:

- proporcionar informação contabilística e financeira que possa ser incluída nas DF;
- desenvolver uma base de maior racionalidade económica para a gestão das empresas.

Pode, então, concluir-se que um dos grandes objectivos da CRH foi o desenvolvimento de métodos e técnicas para a mensuração dos recursos humanos, com vista a deixarem de ser um factor produtivo não valorizado e passando a ser incluídos no balanço, dado poderem constituir o principal activo de uma empresa.

Nesse sentido a CRH foi sofrendo, sobretudo a partir da década de 60, avanços. Atente-se de seguida, de forma resumida, o caminho percorrido até aos dias de hoje.

## **1.2. História da CRH**

Durante muitos anos as questões inerentes ao pessoal ocuparam um papel secundário dentro da política da empresa, embora num contexto económico fosse visto como um factor produtivo.

O economista Cantillon (citado por Sousa, 1997, p. 125) considerou, em 1755, o capital humano como um factor de produção, tendo a sua obra contribuído para acentuar o reconhecimento do factor humano.

---

<sup>16</sup> Cf. Marques, E. (1976), “Human resource accounting: some questions and reflections”, *Accounting Organizations and Society*, vol. 1, nºs 2-3, pp. 175-178.

Patton (1922)<sup>17</sup> (citado por Mazarracín Borreguero, 1998, p. 49) terá sido, de um ponto de vista contabilístico, o primeiro autor a referir-se à importância do pessoal. Segundo o autor, as pessoas eram um recurso fundamental, afirmando que, no mundo dos negócios, pessoal bem organizado e de sentimentos leais poderia ser um activo com maior importância do que as próprias existências. Em 1932, o *Accountant's Handbook* sugeriu que a origem do *goodwill*<sup>18</sup> se encontra em certos valores que residem nas qualidades do pessoal e nas capacidades de liderança (Sousa, 1997, p. 125). O interesse nesta matéria não teve, no entanto, seguimento imediato.

A proposta de uma CRH surgiu, inicialmente, pelo economista Fisher (1927) e mais tarde por Becker (1975)<sup>19</sup> (Camúñez Ruiz, Moreno Campos e Sierra Molina, 2003, p. 542). De acordo com Schultz<sup>20</sup> (citado por Mazarracín Borreguero, 1998, p. 48) o conceito de capital estabelecido por Fisher não inclui, somente, as fontes de *cash flows* tangíveis, mas também as fontes intangíveis como as capacidades humanas. Os atributos dos seres humanos, como agentes de produção, representam valor económico pelas suas capacidades de prestar serviços e, conseqüentemente, são incluídos, por Fisher, no capital.

Só, todavia, a partir da década de 60 começaram a manifestar-se avanços no estudo dos recursos humanos pela Contabilidade. Nesse período procurou responder-se à questão “como fazer a valorização dos recursos humanos e a sua repercussão na informação contabilística?”. O cálculo e a contabilização da mão-de-obra foram as primeiras preocupações de tratamento contabilístico dos recursos humanos. No entanto, o estudo da influência do comportamento humano na actividade empresarial tem pouco mais de meio século. O primeiro estudo foi realizado por Argyris<sup>21</sup> (1952) abordando o comportamento nos orçamentos. O segundo ficou marcado pela dissertação de Stedry<sup>22</sup> (1960), que passou

---

<sup>17</sup> Cf. Patton, W.A. (1922), *Accounting Theory*, New York: Ronald Press.

<sup>18</sup> O *goodwill* representa a diferença positiva entre o custo de aquisição de activos e passivos e o justo valor dos activos e passivos identificáveis. O “justo valor é a quantia pela qual um bem (ou serviço) poderia ser trocado, entre um comprador conhecedor e interessado e um vendedor nas mesmas condições, numa transacção ao seu alcance” (CNC, 1992, DC nº 13 – “Conceito de Justo Valor”, ponto 2).

<sup>19</sup> Para o efeito cf. Fisher, I. (1927), *The nature of capital and income*, New York: The Macmillan CI; e Becker, G. S. (1975), *Human Capital*, New York: Columbia University Press.

<sup>20</sup> Cf. Schultz, T. W. (1974), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, vol. 2. Madrid: Ed. Aguilar.

<sup>21</sup> Cf. Argyris, C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, New York: The Controllershship Foundation.

<sup>22</sup> A este respeito cf. Stedry, Andrew C. (1960), *Budget Control and Cost Behaviour*, Prentice-Hall Inc.

a centrar a Contabilidade numa nova perspectiva – a “contabilidade do comportamento”. (Carvalho e Almeida, 1996, p. 263)

Também foi manifestado interesse por parte das ciências comportamentais – Sociologia e Psicologia Industrial. Likert<sup>23</sup> (1961, 1967) teve grande influência no desenvolvimento da Contabilidade nesta área, realizando estudos sobre os recursos humanos nas organizações. O seu trabalho atingiu um patamar importante quando convidou, em Outubro de 1966, Brummet, Flamholtz e Pyle a implantarem o primeiro sistema de CRH, na R. G. Barry Corporation (Mazarracín Borreguero, 1998, p.57).

Em 1969, Likert publicou “El factor humano en la empresa: su dirección y valoración”<sup>24</sup>. O objectivo foi estudar a problemática da administração empresarial estabelecendo uma relação entre o estilo de gestão e o cumprimento dos objectivos fixados pela organização. Da investigação efectuada destacam-se os aspectos mais relevantes em relação à origem da CRH (Mazarracín Borreguero, 1998, 57):

- a organização humana como factor de êxito ou fracasso de uma empresa;
- necessidade de um adequado sistema de informação que forneça dados verificáveis e rigorosamente obtidos, que facilite uma tomada de decisões mais racional em todas as tarefas de gestão, nas quais se inclui a direcção e gestão de recursos humanos;
- a Contabilidade como o sistema de informação capaz de oferecer esses dados.

As investigações realizadas por Likert constituíram uma alavanca para o desenvolvimento da CRH. Em 1973 a AAA publicou o “*Report of the Committee on Human Resource Accounting*” e em 1974 o “*Report of the Committee on Accounting for Human Resources*”. No primeiro dos relatórios apresentados, a AAA (1973, p. 169) considerou que os empregados de uma organização constituíam um recurso valioso. O referido documento faz alusão a uma declaração muito utilizada pelos executivos: “*our loyal employees are our greatest assets*”<sup>25</sup> (AAA, 1973, p. 171).

---

<sup>23</sup> Likert foi professor de psicologia e sociologia na Universidade de Michigan. Cf. Likert, R. M. (1961), *New Patterns of Management* e Likert, R. M. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill Book Company.

<sup>24</sup> Likert, R. M. (1969), *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Ed. Deusto.

<sup>25</sup> Os nossos leais empregados são os nossos principais activos.

Já Brummet, Flamholtz e Pyle (1968, p. 217), anos antes, tinham exposto que a principal ideia transmitida pelas comunicações dos presidentes nos *corporate annual reports* estava relacionada com os recursos humanos: “*our employees are our most important – our most valuable – asset*”<sup>26</sup>.

O reconhecimento da importância dos empregados no desenvolvimento da actividade das empresas, aliado ao facto de não serem reconhecidos no balanço, fez com que se estudassem e investigassem modelos de mensuração que permitissem o reconhecimento dos recursos humanos. A AAA (1973, pp. 171-177) expôs, por isso, métodos de mensuração baseados no custo, no valor e métodos de mensuração não monetários.

No ano seguinte, com Flamholtz como membro (Glautier, 1976, p. 8), para além de ter sido avaliado o primeiro trabalho, a Comissão de CRH apresentou um novo relatório que incluía os objectivos e premissas da CRH (AAA, 1974, pp.116 e 123-124).

De acordo com Mazarracín Borreguero (1998, pp. 61-62), dois tipos de factores contribuíram para o aparecimento da CRH. Um primeiro tipo relacionado com os avanços tecnológicos, económicos, sociais e políticos, bem como com as investigações que ocorreram na década de sessenta. O outro tipo de factores relaciona-se com o âmbito empresarial em geral e com a disciplina contabilística em particular. Neste campo enquadram-se:

- a influência dos investigadores da área da Contabilidade nos estudos macroeconómicos realizados por economistas sobre o capital humano;
- as limitações da Contabilidade convencional em cumprir com o seu principal objectivo;
- os trabalhos realizados por Likert;
- o aumento da importância do factor humano nas organizações;
- a necessidade de dispor de suficiente informação em relação aos vários recursos da empresa, de forma a que o planeamento e o controlo de gestão sejam realizados de modo mais eficiente.

---

<sup>26</sup> Os nossos empregados são os nossos mais importantes – os nossos mais valiosos – activos.

O desenvolvimento da CRH não foi sempre constante, tendo passado por fases de estagnação. De acordo com Flamholtz, Bullen e Hua (2002, p. 948) a CRH passou por cinco estádios.

**Tabela 1.1 – Os cinco estádios da CRH.**

<b>Estádio</b>	<b>Período</b>	<b>Característica</b>
Primeiro	1960-1966	Conceitos básicos de CRH.
Segundo	1967-1970	Primeiros modelos de mensuração e aplicação em organizações.
Terceiro	1971-1977	Realização de numerosas investigações da CRH.
Quarto	1978-1980	Estagnação na investigação da CRH.
Quinto	1981-????	Ressurgimento da investigação da CRH e novas aplicações em organizações.

Fonte: Elaboração própria.

Numa primeira fase foram desenvolvidos vários conceitos de CRH a partir da teoria económica do capital humano.

Posteriormente, assistiu-se à investigação e desenvolvimento de modelos de mensuração e à identificação de potenciais utilizadores da informação através da aplicação dos referidos modelos em organizações reais. No terceiro estádio houve um incremento na investigação desta matéria tendo sido propostos novos modelos de medição. Todavia, no período de 1978-1980 houve uma redução no interesse por esta área. Actualmente, está-se no quinto estádio, marcado pela renovação do interesse na CRH, com especial destaque para os trabalhos desenvolvidos na década de 90.

### **1.2.1. Primeiro estádio**

O primeiro estádio terá decorrido no período de 1960-1966 e ficou, essencialmente, caracterizado pela maturação dos conceitos básicos de CRH a partir da teoria económica do capital humano.

Alguns dos primeiros teóricos da Contabilidade, como Scott<sup>27</sup> (1925) e Paton<sup>28</sup> (1962), apoiaram o reconhecimento das pessoas como activos e a sua contabilização pelo respectivo valor. Nesta fase destacou-se, também, o trabalho de Likert (1961) que tinha

<sup>27</sup> Cf. Scott, D. R. (1925), *Theory Accounts Vol. I*, New York: Holt, Rhinehart & Winston.

<sup>28</sup> Cf. Paton, W. (1962), *Accounting Theory*, Chicago, IL: Accounting Studies Press.

como principal premissa que as pessoas são recursos organizacionais com valor. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 948)

Nesta etapa surgiu o primeiro modelo para a mensuração do valor dos recursos humanos a serem incluídos nas DF; foi apresentado, em 1964, por Hermanson<sup>29</sup> (Gröjer e Johanson, 1997, p. 495; Flamholtz *et al.*, 2002, p. 948). Principiou, aqui, uma nova etapa na investigação contabilística. Na opinião de Hermanson (1964) (citado por Flamholtz, 1974, p.54; Cañibano *et al.*, 1999, p. 53), os recursos humanos deveriam ser reconhecidos nas DF como activos operacionais, com o fim de incrementar o valor da informação contabilística. Para a mensuração dos recursos humanos considerou duas possibilidades: o valor actual ajustado e o *goodwill* gerado internamente.

### 1.2.2. Segundo estágio

O segundo estágio terá abrangido o período de 1967-1970 e ficou marcado, basicamente, pela investigação e desenvolvimento de modelos de mensuração dos recursos humanos e pela sua aplicação em organizações reais.

Alternativamente às possibilidades apresentadas por Hermanson (1964), Hekimian e Jones (1967) propuseram um modelo baseado no custo de oportunidade para o reconhecimento dos recursos humanos como activo, no balanço.

A pesquisa nas etapas iniciais foi realizada pela Universidade de Michigan. A equipa de investigação era composta por Likert, Brummet, Flamholtz e Pyle. O principal exemplo de aplicação prática foi o da R. G. Barry Corporation<sup>30</sup>, com base no custo de aquisição (Brummet *et al.*, 1968, p. 221). Como resultado, Brummet *et al.* (1968) publicaram um artigo sugerindo a mensuração dos recursos humanos a partir do valor do grupo.

---

<sup>29</sup> O modelo foi apresentado na sua monografia *Accounting for Human Assets*. Cf. Hermanson, R. H. (1964), "Accounting for human assets", Occasional Paper nº 14, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, MI. Anos mais tarde a sua monografia foi republicada. Cf. Hermanson, R. H. (1986), "Accounting for human assets", Research Monograph No. 99, Business Publishing Division: College of Business Administration, Georgia State University. Atlanta, GA.

<sup>30</sup> A R. G. Barry Corporation é uma empresa americana do sector do calçado que prima pela investigação e utilização de novos materiais que tornem os seus produtos mais confortáveis. A empresa explora o segmento dos chinelos. A utilização, durante alguns anos, de um sistema de CRH e a publicação de informação sobre os activos humanos nas DF conferiu-lhe prestígio. (<http://www.rgbarry.com/Web/RGBHome2.nsf>)

No mesmo ano publicaram novo artigo<sup>31</sup> com o objectivo de avaliar qual a influência da CRH na gestão. Posteriormente, em 1969, os três enfatizaram a CRH como instrumento no desenvolvimento de uma gestão eficaz no recrutamento, desenvolvimento, manutenção e utilização dos recursos humanos. Também em 1969, Flamholtz<sup>32</sup> formulou, na sua tese de doutoramento, a teoria do valor individual na organização (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 949). Em 1970, Brummet<sup>33</sup> propôs o modelo do custo histórico para quantificar o investimento em recrutamento, selecção e formação do pessoal de uma empresa e, conseqüentemente, considerar o referido investimento no balanço (Camúñez Ruiz *et al.*, 2003, p. 543).

### 1.2.3. Terceiro estágio

A terceira etapa terá abarcado a época de 1971-1977, na qual se verificou um rápido crescimento de interesse na CRH. A AAA estabeleceu comissões em 1971-1972 e 1972-1973, as quais elaboraram relatórios sobre o desenvolvimento da CRH. Este período ficou marcado pela realização de um número considerável de investigações (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 949).

No princípio deste estágio Lev e Schwartz (1971) consideraram no seu modelo o conceito de capital humano e utilizaram o valor actual dos benefícios futuros gerados pelo serviço dos empregados, actualizados com base no custo de capital da empresa. A actualização efectuar-se-ia durante o tempo de permanência dos recursos humanos na empresa, ajustada pela probabilidade de morte, para assim se mensurar o valor dos recursos humanos.

Flamholtz (1971, 1972), dando continuidade ao trabalho desenvolvido na sua tese, propôs um modelo no qual o valor do indivíduo para uma organização é baseado no serviço futuro que se espera que venha a prestar para a organização, nas suas futuras funções, durante um determinado período de tempo. Em 1973, desenvolveu<sup>34</sup> um modelo de mensuração dos recursos humanos baseados no custo de substituição. Realce também para o primeiro livro

---

<sup>31</sup> Cf. Brummet, R. L., Flamholtz, E. G. e Pyle, W. C. (1968), obra citada

<sup>32</sup> Cf. Flamholtz, E. (1969), "The theory and measurement of an individual's value to an organization" PhD dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, MI.

<sup>33</sup> Cf. Brummet, R. L. (1970), "Accounting for Human Resource", *Journal of Accountancy*, 130: 62-66.

<sup>34</sup> Cf. Flamholtz, E. G. (1973), "Human resource accounting: measuring positional replacement cost", *Human Resource Management*, vol. 12, nº 1, Spring, pp. 8-16.



de Flamholtz<sup>35</sup>, “*Human Resource Accounting*”, publicado em 1974, que versa sobre o estado da arte da CRH. (Flamholtz, 1974, p. 51; Flamholtz *et al.*, 2002, p. 950)

O trabalho desenvolvido por estes três investigadores serviu de base para novas investigações.

Morse (1973) combinou num só o modelo de Lev e Schwartz (1971) com o de Flamholtz (1971, 1972), especificando que o valor actual dos activos humanos da organização é equivalente ao valor actual gerado pelos recursos humanos deduzido do valor actual dos pagamentos aos empregados. Por sua vez, Gambling (1974) alargou o modelo de Flamholtz (1971, 1972) na aplicação de uma simulação dinâmica para captar as variáveis relevantes da CRH, que centrava o indivíduo como uma unidade de valor dentro da organização. Jaggi e Lau (1974) sugeriram que o valor deveria deixar de incidir no indivíduo, passando a grupos homogéneos. Sadan e Auerbach (1974) sintetizaram as contribuições de Lev e Schwartz (1971) e de Flamholtz (1971, 1972) no seu modelo estocástico de avaliação dos recursos humanos, mas com a preocupação de melhor satisfazer os princípios contabilísticos. Ogan (1976), partindo dos modelos de Lev e Schwartz (1971), de Flamholtz (1971, 1972) e de Morse (1973), propôs um outro que se centrava em medir os “*certain-equivalent net benefits*” (“benefícios líquidos *certainity-equivalent*”) de um empregado individual. Ainda ao nível de modelos apresentados realce, também, para o de Likert e Bowers (1973), cuja ênfase foi dada ao grupo.

Em 1972, Elias<sup>36</sup> concluiu, a partir dos resultados obtidos nas suas investigações, que o facto de as DF incluírem informação sobre activos humanos influenciava a tomada de decisões dos utilizadores externos em investir em acções ordinárias (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 949).

---

<sup>35</sup> A 1ª edição foi publicada em 1974. Cf. Flamholtz, E. (1974), *Human Resource Accounting*, Encino, CA: Dickenson Publishing. Em 1985 e 1999 foram publicadas novas edições. Cf. Flamholtz, E. (1985), *Human Resource Accounting*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers; Flamholtz, E. (1999), *Human Resource Accounting*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

<sup>36</sup> Cf. Elias, N. (1972), “The effects of human assets statements on the investment decisions: an experiment”, *Empirical research in accounting: Selected Studies*, pp. 215-233.

Hendricks (1976, p. 300) deu seguimento ao trabalho desenvolvido por Elias e concluiu que as decisões de aplicações financeiras em acções eram afectadas significativamente pela existência de informação adicional prestada pela CRH.

Schwan<sup>37</sup> aprofundou os estudos acima mencionados, examinando os efeitos da informação apresentada pela CRH nas decisões financeiras em comparação com decisões baseadas em informação convencional. Os resultados obtidos evidenciaram que as empresas com informação sobre recursos humanos eram consideradas melhor preparadas para a tomada de decisões, reflectindo-se, significativamente, em melhores previsões do resultado. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 949)

De outros estudos<sup>38</sup> efectuados com o objectivo de analisar a reacção dos utilizadores externos perante o acesso a informação sobre os recursos humanos verificou-se, contudo, que as conclusões sobre esta matéria não são consensuais. A influência ou não da existência de informação sobre activos humanos pode derivar do tipo de utentes que a utilizam. (Moreno Campos e Sierra Molina, 2002, p. 90; Camúñez Ruiz *et al.*, 2003, p. 544)

Zaubrecher<sup>39</sup> apresentou estudos do efeito da CRH nas decisões internas, mais propriamente nas decisões de selecção de pessoal. Os resultados obtidos indicaram que a informação da CRH era considerada ainda que houvesse conflito com a informação tradicional. Tomassini<sup>40</sup>, em 1974, investigou as diferenças nas decisões envolvendo a quantidade de despedimentos e descobriu que os dados da CRH podem afectar as decisões

---

<sup>37</sup> Cf. Schwan, E.S. (1973), *A Study of the Effects of Human Resources Data on Bankers' Decisions about a Firm*, Dissertation Abstracts International; Schwan, E.S. (1976), "The effects of human resource accounting data on financial decisions: an empirical test", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, August, pp. 219-237.

<sup>38</sup> Para o efeito cf. Sangeladgi, M. A. (1975), "A theoretical and empirical investigation of human resource accounting", *Phd Dissertation*, The University of Oklahoma; Tolovian, P. (1981), "The effect of human resource accounting on the value of stocks as measured by financial analysts", *Phd dissertation*, university of Alabama.

<sup>39</sup> Para o efeito cf. Zaubrecher, H.C. (1974), "The impact of human resources accounting on the personnel selection process", *Phd dissertation*, Louisiana State University, LA; Spiceland, J.D. and Zaubrecher, H.C. (1977), "The usefulness of human accounting in personnel selection", *Management Accounting*, February, pp. 29-30, 40.

<sup>40</sup> Tomassini, L.A. (1974), "Human resource accounting and managerial decision behavior: an experimental study", *Phd dissertation*, University of California, Los Angeles, CA.

de gestão tanto ao nível da escolha dos empregados como do desenrolar do processo. (Flamholtz *et al.*, 2002, pp. 949-950)

Em 1976, Acland<sup>41</sup> apresentou indicadores de comportamentos quantificados aos analistas financeiros. Concluiu que estes preferem empresas com uma *performance* crescente, mesmo que tenham indicadores de comportamento que aparentem decréscimo. Todavia, esta preferência diminui se forem fornecidos indicadores de recursos humanos.<sup>42</sup> (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 949)

No mesmo ano, Flamholtz<sup>43</sup> estudou se a mensuração dos recursos humanos influenciava as decisões tomadas pelos auditores. Da investigação concluiu que existem diferenças significativas nas decisões tomadas com base na informação tradicional perante decisões que tiveram em consideração informação sobre os recursos humanos, quer esta seja sustentada por valores monetários ou não monetários; não encontrou diferenças nas decisões serem baseadas em valores monetários ou não monetários<sup>44</sup>. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 950)

#### 1.2.4. Quarto estágio

O quarto estágio terá decorrido entre 1978-1980 e representou um período de declínio do interesse na CRH. Flamholtz *et al.* (2002, pp. 950-951) apresentam um conjunto de razões para justificarem um menor interesse, neste período, pela CRH:

- a maior parte das investigações preliminares estavam concluídas;

---

<sup>41</sup> Cf. Acland, D. (1976), “The effects of behavioural indicators on investor decisions: an exploratory study”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, August, pp. 133-142.

<sup>42</sup> Do exposto fica a ideia de que indicadores de comportamento quantificados diferem de indicadores de recursos humanos. Estes últimos resultam da informação proporcionada pela CRH.

<sup>43</sup> Cf. Flamholtz, E. (1976), “The impact of human resource valuation on management decisions: a laboratory experiment”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, August, pp. 153-165.

<sup>44</sup> Três anos mais tarde Flamholtz reforçou as suas conclusões num outro estudo. Para o efeito, cf. Lombardi, M. e Flamholtz, E.G. (1979), “The impact of human resource accounting measurement on personnel budgeting decisions: a psycho-technical system approach”, *Proceedings of the American Accounting Association Annual Meeting*, Honolulu, HI, pp. 295-334. No entanto, em 1980 Harrell e Klick contrariaram as conclusões de Flamholtz. Estes dois autores concluíram, por sua vez, que os participantes nas decisões dão maior relevo às informações monetárias e que as decisões nessa base são mais consistentes. Para mais desenvolvimentos cf. Harrell, A.M. e Klick, H.D. (1980), “Comparing the impact of monetary and non-monetary human asset measures on executive decision making”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, December, pp. 393-400.

- a investigação a um nível mais avançado exigia um desenvolvimento da CRH mais complexo, que apenas poderia ser efectuado por poucos investigadores, bem como seria necessário organizações como complemento para aplicar esses estudos;
- uma análise custo/benefício da aplicação da CRH nas organizações levou à conclusão de que os custos significativos não eram recompensados pelos benefícios.

Ainda se efectuou, no entanto, alguma investigação de realce no período em causa. Assim, Ansari e Flamholtz<sup>45</sup>, em 1978, concluíram que o desenvolvimento da ciência da gestão facilitava o desenvolvimento da CRH como um instrumento de gestão. No mesmo ano, Oliver e Flamholtz<sup>46</sup> conduziram um estudo empírico e chegaram à conclusão de que a informação ao custo de reposição prestada pela CRH tinha influência nas decisões de despedimento do pessoal. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 950)

### 1.2.5. Quinto estágio

O último estágio ter-se-á iniciado em 1981 e dura até aos dias de hoje, caracterizado, essencialmente, por uma renovação do interesse na CRH.

Para além de novas investigações verificou-se a colaboração de algumas organizações, utilizando um sistema de CRH. A *US Office of Naval Research* proporcionou a investigação prática da CRH na marinha. Um dos investigadores catalizadores deste estudo foi Flamholtz<sup>47</sup>. O estudo envolveu o desenvolvimento e a aplicação de um modelo de mensuração com base no custo de reposição. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 951)

---

<sup>45</sup> Cf. Ansari, S.L. e Flamholtz, D.T. (1978), “Management science and the development of human resource accounting”, *The Accounting Historian’s Journal*, Fall, pp. 11-35.

<sup>46</sup> Para desenvolvimento cf. Oliver, J.B. and Flamholtz, E.G. (1978), “Human replacement cost numbers, cognitive information processing and personnel decisions: a laboratory experiment”, *Journal of Business Finance and Accounting*, Summer, pp. 137-153.

<sup>47</sup> Uma síntese desta investigação encontra-se em: Flamholtz, E. and Geis, G. (1984), “The development and implementation of a replacement cost model for measuring human capital: a field study”, *Personnel Review (UK)*, Vol. 13 No. 2, pp. 25-35. Outras instituições permitiram o desenvolvimento das investigações da aplicação de um sistema de CRH. Cf. Flamholtz, E. (1999), *Human Resource Accounting*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Flamholtz<sup>48</sup> enquadra a CRH em duas perspectivas. Na Contabilidade Financeira, a CRH fornece aos utilizadores das DF uma informação útil para avaliação da qualidade da gestão. No Controlo de Gestão, a CRH proporciona um marco para a tomada de decisões sobre o custo e valor dos empregados como recursos das organizações e motiva os gestores a considerarem os recursos humanos no processo de tomada de decisão. (Gröjer e Johanson, 1997, p. 498; Cañibano *et al.*, 1999, p. 59)

Neste estágio apareceu também o conceito de capital intelectual<sup>49</sup>. O potencial sucesso de uma empresa começou a ser encarado como assentando nas capacidades intelectuais dos empregados em detrimento dos activos físicos. Esta alteração, no entanto, não foi acompanhada pela Contabilidade. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 951) A primeira tentativa de criar um modelo de mensuração e de relato do capital intelectual foi desenvolvida por Brooking<sup>50</sup>, em 1996. Subsequentemente, o seu modelo foi expandido e modificado por outros autores (Abeysekera e Guthrie, 2004, p. 252).

Nesta fase a *Stockholm University* (na qual se destacavam os investigadores Jan-Erik Gröjer, Ulf Johansson e Brigitta Olsson) foi uma das catalisadoras do ressurgimento da CRH. Esta universidade apostou fortemente no desenvolvimento da CRH, conduzindo um conjunto de investigações nesta área. (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 952)

Gröjer e Johansson<sup>51</sup>, em 1991, foram autores da monografia “*Human Resource Costing and Accounting*” (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 952).

Em 1997, Gröjer<sup>52</sup> deu mais um passo no seu estudo ao incorporar no balanço uma valorização monetária de activos intangíveis, que pressupõe a experiência, capacidades e competências dos trabalhadores, apesar de utilizar um sistema de valorização pouco

<sup>48</sup> Cf. Flamholtz, E. G. (1985), *Human Resource Accounting*, San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>49</sup> Segundo Machado (2001, p. 72) não existe uma definição que o satisfaça totalmente. Baseando-se em outros autores afirma que o capital intelectual “é tudo aquilo que numa organização se sabe e que constitui uma vantagem competitiva”. Outra definição dada pelo autor, citando Klein e Prusak, capital intelectual é o “material intelectual que foi formalizado, captado e incentivado para produzir um bem de um valor superior”.

<sup>50</sup> Cf. Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, London: International Thomson Business Press.

<sup>51</sup> Cf. Gröjer, J.E. e Johanson, U. (1991), *Human Resource Costing and Accounting*, Joint Industrial Safety Council, Stockholm.

<sup>52</sup> Cf. Gröjer, J.E (1997), “Employee artefacts on the balance sheet: A model illustration and implications”, *Journal of Human Resource Cost and Accounting*, vol. 2, nº 1, pp. 27-53.

rigoroso (Moreno Campos e Sierra Molina, 2002, p. 91). Analisou se existem diferenças significativas nos rácios quando utiliza-se informação fornecida pelo balanço da contabilidade tradicional ou se utilizam os dados do balanço com informação sobre recursos humanos. Os rácios (nomeadamente, liquidez, solvência e rendibilidade) apenas são afectados nas organizações intensivas em recursos humanos (Camúñez Ruiz *et al.*, 2003, p. 544).

No mesmo ano, Hansson<sup>53</sup> desenvolveu um estudo sobre a relevância da informação da CRH nas decisões de investimento, utilizando dados da Bolsa de Valores Sueca. O seu estudo apresentou provas que suportam a hipótese de que a informação disponibilizada pela CRH é fundamental para enriquecer as decisões de investimento, especialmente nas organizações de conhecimento intensivo (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 952). Assim, segundo o autor, empresas intensivas em recursos humanos experimentam, significativamente, as maiores taxas de retorno estimadas pelo mercado, logo o mercado valoriza elementos não reconhecidos nas DF.

Outros estudos reforçam esta ideia, como é o caso das investigações de Hand e Huselid<sup>54</sup>, em 1998. Ambos concluíram que o investimento em recursos humanos se relaciona positivamente com a criação de valor para o accionista (Moreno Campos e Sierra Molina, 2002, p. 87; Camúñez Ruiz *et al.*, 2003, p. 544).

Rosset<sup>55</sup>, no mesmo ano, desenvolveu uma medida de capital humano, que melhora a estimação do risco da empresa obtida unicamente a partir de dados financeiros, o que aponta para que a informação sobre recursos humanos seja de grande utilidade (Cañibano *et al.*, 1999, p. 54).

Tal como nos Estados Unidos da América também na Suécia foi aplicado um sistema de CRH em empresas, destacando-se o *Skandia Group* (Flamholtz *et al.*, 2002, p. 952). Dado o modelo contabilístico tradicional não contemplar informação sobre recursos humanos a

---

<sup>53</sup> Cf. Hansson, B. (1997), "Personnel investments and abnormal return: knowledge-based firms and human resource accounting", *The Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 2 no. 2, pp. 9-29.

<sup>54</sup> Cf. Hand, J. (1998), *Does CEO human capital make a difference?*, University of California; e Huselid, M. (1998), *Human resources, knowledge management and firm's performance*, Rutgers University.

<sup>55</sup> Cf. Rosset, J. (1998), *Human resources and measurement of risk*, University of Chicago.

informação sobre o capital intelectual foi divulgada voluntária e separadamente do balanço (Cañibano *et al.*, 1999, pp. 54-55).

Neste último estágio (começado em 1981) foi lançado o projecto MERITUM<sup>56</sup>, que tinha como objectivos propor métodos de mensuração para activos intangíveis, de forma a apoiar as tomadas de decisão e elaborar um conjunto de directrizes acerca de informação sobre intangíveis (capital humano, capital estrutural e capital relacional)<sup>57</sup> através das contas anuais.

O processo foi composto pelas seguintes quatro actividades (*MERITUM Project Main Results*, pp. 1-2):

- Elaboração de uma classificação de intangível;
- Análises dos sistemas de gestão e de controlo das empresas, de forma a conhecer as melhores práticas na medição de intangíveis, quer para o âmbito externo quer interno;
- Estimação da importância dos elementos intangíveis no funcionamento do mercado de capitais;
- Definição das linhas orientadoras para a gestão e relato dos intangíveis.

Apesar de todo o trabalho desenvolvido no âmbito da CRH continua a existir uma barreira difícil de ultrapassar. O principal problema do reconhecimento dos recursos humanos como activos prende-se com as dificuldades de estabelecer um sistema de medida verificável e objectivo. Muitos foram, no entanto, os esforços ao longo destes anos. Seguidamente, expõe-se, de forma sucinta, alguns dos modelos apresentados.

---

<sup>56</sup> MERITUM (*MEasuRring InTangibles to Understand and improve innovation Management*) foi um projecto de investigação financiado pelo programa TSER da União Europeia que se iniciou em Outubro de 1998 e tinha o prazo de conclusão de cerca de 30 meses. Espanha foi o país coordenador, participando, igualmente, a Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia e França. (*MERITUM Project Main Results*, p. 1)

<sup>57</sup> Constituem os três componentes do capital intelectual. De acordo com Machado (2001, p. 73) o capital humano “compreende o conhecimento, a experiência, o poder de inovação, o talento, e as competências dos colaboradores da organização, bem como a cultura e a filosofia desta”. O capital estrutural “abarca o ‘hardware’ e o ‘software’, as bases de dados, as marcas e as patentes registadas e toda a restante estrutura organizacional que apoia a produtividade dos recursos humanos da organização. Em síntese, representa as razões pelas quais as pessoas inteligentes vão trabalhar para uma determinada organização e aí querem permanecer”. O capital relacional (de mercado ou de cliente) “inclui as ligações da empresa com o exterior, especialmente com os clientes abrangendo a sua fidelidade, a quota de mercado, o nível de encomendas, a imagem da organização, os canais de distribuição. Constitui, pois, as razões pelas quais os clientes continuam a negociar com a organização”.

### **1.3. Modelos de avaliação**

Durante a segunda metade do século XX, mais propriamente a partir da década de 60, foram surgindo modelos de avaliação de recursos humanos, uns na óptica do custo, outros na do valor. Contudo, dada a dificuldade de se encontrar o patamar desejado de fiabilidade foram estudados indicadores não monetários que pudessem fornecer informação útil para os utilizadores externos das DF sobre os recursos humanos das empresas.

#### **1.3.1. Óptica do custo**

Os métodos de mensuração na óptica do custo fundamentam-se na ideia de que os recursos humanos têm um custo, do qual se esperam serviços contribuindo para a melhoria da organização, em termos económicos e financeiros. Nesta óptica assume-se que é possível identificar e mensurar os custos inerentes aos recursos humanos da organização e aceita-se que tais custos constituem a medida representativa do valor contabilístico desses recursos. (Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 93-94)

Enquadram-se nesta perspectiva os conceitos de custo de aquisição, custo de substituição (ou de reposição) e custo de oportunidade.

##### **1.3.1.1. Custo de aquisição**

O custo de aquisição foi a primeira base utilizada na implementação de um sistema de mensuração dos recursos humanos e refere-se ao tradicional conceito de custo histórico, resultando do valor das transacções. O sistema foi desenvolvido por Brummet, Flamholtz, e Pyle (1968) na R. G. Barry Corporation e começou a ser utilizado na prática a partir de 1 de Janeiro de 1968. (Brummet, *et al.*, 1968, p. 221)

Este método acumula as quantias investidas nos recursos humanos, ou seja, todas aquelas necessárias para obter os respectivos serviços.

Por um lado, inclui os custos, designadamente, de recrutamento, selecção, contratação e afectação a dada função. São exemplos, os realizados com anúncios de ofertas de emprego,



as despesas com a escolha entre candidaturas recebidas, os custos com a elaboração de contratos, bem como os relacionados com a decisão sobre as funções do novo empregado (Brummet, *et al.*, 1968, p. 222; Gebaur, 2003, p. 37).

Por outro lado, também são considerados os custos de aprendizagem, nomeadamente, de formação, orientação, aperfeiçoamento e promoção. No campo dos custos de aprendizagem encontram-se os custos com a realização de programas de formação geral. Também se enquadram nesta área os incorridos com a formação específica para a função concreta que o empregado vai desempenhar, os quais podem consistir em simples instruções para se familiarizar com a tarefa a realizar ou em programas altamente especializados (Brummet, *et al.*, 1968, p. 222; Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 97-98).

A capitalização dos montantes investidos depende do período de tempo que se estime que originem benefícios à empresa. Deste modo, se o período estimado for superior ao do exercício económico, o investimento capitaliza-se e amortiza-se em função da vida útil na empresa dos empregados nos quais os investimentos foram efectuados. Caso contrário, o investimento efectuado considera-se como gasto do exercício. (Brummet, *et al.*, 1968, p. 222)

### **1.3.1.2. Custo de substituição**

O custo de substituição (ou de reposição) é o sacrifício em que se teria de incorrer hoje para substituir os recursos humanos de uma organização (Flamholtz, 1974, p. 48).

O método de mensuração dos recursos humanos com base no custo de substituição foi desenvolvido por Flamholtz<sup>58</sup>, em 1973, e aplicado em companhias de seguros de média dimensão (Flamholtz, 1974, p. 51).

O custo de substituição, para além de compreender os mesmos elementos que o custo de aquisição, inclui os custos de separação necessários para substituir um indivíduo por outro com nível equivalente (Flamholtz, Searfoss e Coff, 1988, p.3). Flamholtz (1974, p. 53)

---

<sup>58</sup> Cf. Flamholtz, E. G. (1973), obra citada.

inclui no custo de separação o montante pago como compensação ao trabalhador que sai (o autor considera-o um custo directo), a perda de eficiência (produtividade) anterior à separação e o custo pela existência de um lugar vago durante a procura de um substituto – o autor considera custos indirectos estes dois últimos. O potencial substituto deve possuir um nível equivalente de capacidades e familiaridade com a organização (AAA, 1973, p.172).

Flamholtz considera dois tipos de substituição. A referida até ao momento designa-se de substituição pessoal. Mas, na sua tese<sup>59</sup>, considerou, igualmente, a substituição posicional (“*posicional replacement costs*”). Neste caso, o custo de substituição representa o custo em que a organização teria de incorrer hoje para substituir um empregado que ocupa uma posição específica por um outro com capacidades equivalentes para ocupar essa posição (AAA, 1973, p. 172). Este tipo de substituição assume que os empregados de uma organização são elementos permutáveis. O custo de substituição posicional representa o custo de aquisição, desenvolvimento e separação necessários à substituição de um empregado no seu posto específico. (Mazarracín Borreguero, 1998, p. 102)

### **1.3.1.3. Custo de oportunidade**

Hekimian e Jones (1967, p. 108) propuseram um método de mensuração dos recursos humanos baseado no custo de oportunidade, definido como o valor dos activos numa utilização alternativa.

O método consistia num sistema competitivo de ofertas, a fim de se obterem as avaliações dos responsáveis dos centros de investimento<sup>60</sup> da organização, de forma a determinar-se o custo de oportunidade, ou seja, o valor que os gestores estariam dispostos a despende se quisessem obter o serviço de determinado recurso humano, como se existisse um mercado de trabalho dentro da própria organização.

---

<sup>59</sup> Cf. Flamholtz, E. G. (1969), obra citada.

<sup>60</sup> O conceito de centro de investimento é basilar no método proposto. Um dos requisitos para a aplicação do método é a existência de mais de um centro de investimento. Um centro de investimento pressupõe um centro de resultados e de aplicações/investimentos em activos fixos e/ou circulantes (Pereira e Franco, 1994, p. 454). O gestor respectivo goza de uma ampla autonomia, sendo a respectiva *performance* acompanhada por um adequado sistema centrado de gestão. Rocha e Broto Rubio (1999, p. 288) definem-no como um centro de responsabilidade cujo responsável controla parcial ou totalmente as variáveis (por exemplo, proveitos, gastos e activos) que permitem e condicionam a consecução de uma maior ou menor rendibilidade.

O funcionamento deste sistema passa, assim, pela licitação por um gestor de um outro centro de investimento da organização dirigida a qualquer empregado cujos serviços deseje. Apenas os empregados considerados escassos são alvo de uma oferta de preço e só eles formam uma base de activos do centro de investimento. O empregado escasso é aquele que reúne determinadas características e não pode ser contratado imediatamente do exterior, apenas existindo na própria organização em outros centros de investimento. O benefício para quem efectua a proposta mais elevada é o aumento dos resultados que pode obter com o serviço do empregado pretendido (Hekimian e Jones, 1967, p. 108).

Deste modo, a quantia a ser capitalizada referente a determinado empregado escasso corresponde ao montante que os responsáveis pelos outros centros de investimento estariam dispostos a pagar para poderem prosseguir os seus objectivos, sendo o valor da oferta incluído nos seus investimentos. No caso de existência de mais do que uma oferta, pelo mesmo empregado escasso, considera-se a mais elevada. (Hekimian e Jones, 1967, pp. 109-110) Este modelo não chegou, contudo, a ser testado nas organizações (Flamholtz, 1974, p. 51).

### **1.3.2. Óptica do valor**

Enquanto os modelos de mensuração dos recursos humanos assentes na óptica do custo pretendiam reflectir o investimento da organização nos seus empregados, os modelos baseados na óptica do valor foram desenvolvidos com o fim de medir as consequências económicas que o comportamento dos empregados tem para a organização. Estes métodos assentam no conceito de valor de um recurso humano, isto é, o valor actual dos serviços futuros esperados. (Flamholtz, 1974, p. 51)

À medida que a CRH se foi desenvolvendo, foram elaborados alguns modelos para a medição dos recursos humanos na óptica do valor. Seguidamente, aborda-se, de forma sucinta, o trabalho desenvolvido por alguns investigadores, nomeadamente Hermanson (1964), Brummet, Flamholtz e Pyle (1968), Lev e Schwartz (1971), Flamholtz (1971, 1972), Morse (1973), Likert e Bowers (1973), Jaggi e Lau (1974) e Ogan (1976).

### 1.3.2.1. Hermanson

Na opinião de Hermanson<sup>61</sup> (1964), os recursos humanos deveriam ser reconhecidos nas DF como activos operacionais com o fim de incrementar o valor da informação contabilística. Para avaliar os recursos humanos considerou dois métodos: o valor actual ajustado e o *goodwill* gerado internamente (“*unpurchased goodwill method*”).

O valor actual ajustado para a mensuração dos recursos humanos de uma organização consiste nas remunerações futuras actualizadas ajustadas por um factor de eficiência. Este método pode-se designar por “*adjusted discounted future wages method*”<sup>62</sup>. (Flamholtz, 1974, p. 54).

Para Hermanson (1964) as diferenças nos benefícios entre diversas organizações são atribuídas aos recursos humanos. O factor de eficiência pretende medir o desempenho relativo dos recursos humanos da organização e corresponde a um rácio que relaciona o resultado líquido da organização com o resultado líquido das restantes organizações do mesmo sector. O rácio de eficiência proposto por Hermanson (1964) traduz a rendibilidade dos recursos humanos de dada organização perante a rendibilidade dos recursos humanos das restantes organizações do mesmo sector. (Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 112-113)

O cálculo do valor dos recursos humanos segue, nesta perspectiva, os seguintes procedimentos (AAA, 1973, p. 173):

1. Estimar o valor das remunerações a pagar nos próximos cinco anos;
2. Actualizar as remunerações anuais calculadas à taxa de rendibilidade da empresa – segundo Ordóñez Solana (2001, p.354) é a taxa de rendibilidade sobre os activos;
3. Calcular o rácio de eficiência<sup>63</sup> da empresa;

<sup>61</sup> Cf. Hermanson, R.H. (1964), obra citada.

<sup>62</sup> “Método dos salários futuros descontados ajustados”.

<sup>63</sup>  $RE = \frac{5RF0/RE0 + 4RF1/RE1 + 3RF2/RE2 + 2RF3/RE3 + RF4/RE4}{15}$

15

Em que:

RE: rácio de eficiência;

RF0: taxa do resultado contabilístico sobre os activos da empresa no ano actual;

RE0: taxa média dos resultados contabilísticos sobre os activos totais de todas as empresas da economia no ano actual;

4. Calcular o valor actual do capital humano da empresa, multiplicando o valor actual das remunerações futuras pelo rácio de eficiência da empresa.

O segundo método referido, *goodwill* gerado internamente, tinha como pilar a relação “recursos humanos – resultados”. Hermanson (1964) entendia que quando uma organização obtivesse resultados superiores aos normais, isto é, superior às taxas médias obtidas no seu sector de actividade, a explicação se encontrava nos activos não identificados (“*unidentified assets*”). Os activos não identificados são os elementos não reconhecidos como activo no balanço, mas que o mercado tem em consideração quando avalia uma empresa. De acordo com Hermanson (1964), os recursos humanos fazem parte desse grupo. (AAA, 1973, p. 174)

Os resultados normais de uma organização calculam-se multiplicando a rendibilidade considerada como normal pelo valor total dos seus activos registados no balanço. A rendibilidade normal é obtida pela relação entre os resultados obtidos pelas organizações que compõem um determinado sector e os activos totais de todas essas organizações. Sempre que a rendibilidade da empresa<sup>64</sup> fosse superior à rendibilidade normal, o facto seria explicado pelo valor dos activos humanos. O valor dos activos humanos obtinha-se capitalizando o excedente de resultados à taxa de rendibilidade normal. (Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 122-124)

Atente-se ao seguinte exemplo<sup>65</sup>.

As empresas  $A_1, A_2, \dots, A_n$  formam um dado sector de actividade. Das suas DF recolheu-se a seguinte informação (valores em unidades monetárias):

---

...

RF4: taxa do resultado contabilístico sobre os activos da empresa no quarto ano precedente;

RE4: taxa média de resultados contabilísticos sobre os activos da empresa por todas as empresas no quarto ano precedente.

(Ordóñez Solana, 2001, p. 354)

<sup>64</sup> A rendibilidade da empresa num exercício é dada pela relação entre o resultado que obteve nesse período e o valor total dos seus activos registados no balanço.

<sup>65</sup> Adaptado de Mazarracín Borreguero (1998, p. 122).

	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	...	Sector
Total dos Activos (1)	1.000.000	1.250.000	...	10.000.000
Resultado Líquido do Exercício (2)	200.000	150.000	...	1.600.000
Rendibilidade [(2) / (1) * 100]	20%	12%	...	16%

Conclui-se que só na empresa A<sub>1</sub> os activos humanos têm um valor positivo, porque é a que tem uma rendibilidade acima da normal (A<sub>1</sub>: 20% > 16%; A<sub>2</sub>: 12% < 16%).

O valor dos activos humanos de cada empresa é apresentado no quadro que se segue:

	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>
Resultado normal (rendibilidade normal x total dos activos)	160.000	200.000
Desvio (Resultado Líquido do Exercício - Resultado normal)	40.000	(50.000)
Activos humanos (Desvio / rendibilidade normal)	250.000	(312.500)

### 1.3.2.2. Brummet, Flamholtz e Pyle

Brummet, Flamholtz e Pyle (1968) sugeriram um método de mensuração dos recursos humanos com base no valor do grupo (Flamholtz, 1974, p. 54).

O método tinha como objectivo estimar a contribuição dos recursos humanos para o valor económico de uma organização. Os autores partiram do princípio de que o valor económico de uma empresa pode ser calculado através do desconto dos benefícios futuros. Basicamente, envolve a previsão dos benefícios futuros da organização, sendo descontado para o seu valor presente e, posteriormente, imputado proporcionalmente aos recursos humanos de acordo com a sua contribuição relativa. (Brummet *et al.*, 1968, p. 222-223)

De forma a se entender melhor a mecânica do método veja-se o seguinte exemplo<sup>66</sup>:

<sup>66</sup> Fonte: Flamholtz, E. G. (1974), obra citada em Mazarracín Borreguero (1998, pp. 124-125).

Activos não humanos	10.000.000 u.m.
Activos humanos <sup>67</sup> (a)	5.000.000 u.m.
Total dos Activos (b)	15.000.000 u.m.
Rácio de contribuição relativa dos recursos humanos [(a)/(b)]	1/3
Valor actual da organização	24.000.000 u.m.
Valor dos recursos humanos (24.000.000 x 1/3)	8.000.000 u.m.

A construção deste método teve como fonte o trabalho desenvolvido por Likert<sup>68</sup>. Como tal, utilizaram as variáveis sócio-psicológicas como forma de prever as alterações nos benefícios futuros. Por exemplo, segundo Likert, a alteração do estilo de liderança pode causar nos subordinados mudança nas suas atitudes, motivações e comportamentos que, conseqüentemente, produzem alterações, designadamente, na produtividade, inovação e capacidade de desenvolvimento da organização. Por conseguinte, as previsões dos benefícios futuros eram afectadas por estas variáveis. (Brummet *et al.*, 1968, p. 223-224)

### 1.3.2.3. Lev e Schwartz

O modelo de Lev e Schwartz (1971, p. 103) introduziu pela primeira vez o conceito de valor económico dos recursos humanos, assentando nos benefícios produzidos por esses recursos para a organização. O objectivo foi obter um processo de mensuração prático, utilizando o conceito de valor económico e reconhecer o capital humano nas DF (Lev e Schwartz, 1971, p. 103-104).

O modelo considera que os rendimentos dos trabalhadores estão de acordo com os respectivos serviços prestados à organização. Deste modo, os rendimentos dos empregados poderiam ser considerados como referência do valor dos recursos humanos (Mazarracín Borreguero, 1998, p. 108). O conceito de capital humano, no modelo em causa, traduz, assim, o valor dos recursos humanos de uma organização para os respectivos recursos humanos (Morse, 1973, p. 593).

<sup>67</sup> A forma de determinar o valor dos activos humanos não se encontra explícita; no entanto, pode presumir-se que se determina pelo conceito de custo de aquisição, dado que estes três investigadores utilizaram o custo de aquisição como base do sistema de medição dos recursos humanos implementado na R. G. Barry Corporation.

<sup>68</sup> Cf. Likert, R. (1967), obra citada

Esta nova concepção traduzia-se pelo valor actual dos rendimentos futuros dos empregados, descontados ao custo de capital da empresa, durante o tempo de permanência na organização ajustado pela probabilidade de morte (Lev e Schwartz, 1971, pp. 105-107). O modelo ficou conhecido pelo modelo dos fluxos de remunerações descontados. Deste modo, tem-se (Lev e Schwartz, 1971, p. 106):

$$E(V_x) = \sum_{t=x}^T P_x(t+1) \sum_{i=x}^t \frac{I^*(t)}{(1+r)^{t-x}}$$

Em que:

$E(V_x)$  = valor esperado do capital humano de um trabalhador com x anos de idade;

$I^*(t)$  = expectativa dos rendimentos anuais do trabalhador até se reformar;

$T$  = idade do trabalhador se reformar;

$r$  = taxa específica de desconto para cada trabalhador;

$P_x(t+1)$  = probabilidade de morte do trabalhador no ano t.

Os autores propunham que esta mensuração se reflectisse no balanço de duas formas: no activo deveria ser apresentado o valor do capital humano; no passivo o valor actual das obrigações da empresa para com os seus empregados relativamente aos ordenados e salários a pagar (Lev e Schwartz, 1971, p. 110).

Tal como refere Mazarracín Borreguero (1998, p. 108), o incremento líquido no valor do património é, deste modo, nulo, pois o incremento no activo e no passivo, com esta política, é de valor igual.

Os valores individuais de cada empregado<sup>69</sup> podiam ser agrupados de forma a obter-se o valor global do capital humano (Lev e Schwartz, 1971, p. 107).

<sup>69</sup> Lev e Schwartz (1971, p. 106) referem que o processo de determinação do valor esperado de um empregado para a organização pode ser, igualmente, aplicado na determinação do valor esperado de grupos homogéneos. A ênfase nos grupos homogéneos foi a principal característica do modelo apresentado por Jaggi e Lau (1974).



#### 1.3.2.4. Flamholtz

Na sequência do modelo anterior surgiu um outro proposto por Flamholtz (1971, 1972), no qual o valor do indivíduo para uma organização é o equivalente monetário dos serviços esperados futuros.

A determinação do valor do indivíduo tinha em consideração outras premissas que o modelo de Lev and Schwartz (1971) não contemplava, sendo, portanto, um modelo mais completo.

Para Jaggi e Lau (1974, p. 322) o modelo apresentado por Lev e Schwartz (1971) falhou ao ignorar a variável “mobilidade na carreira” dentro da própria organização e ao não considerar que os empregados podiam abandonar a entidade empregadora, por outras razões que não fossem o falecimento ou o fim do contrato. Deste modo, consideram que o modelo de Flamholtz (1971, 1972) trouxe importantes contributos ao considerar este tipo de variáveis.

O modelo apresentado por Flamholtz (1971, p. 255) focalizava o problema da mensuração no indivíduo. A selecção do indivíduo como unidade de estudo foi justificada pelas seguintes duas razões: o indivíduo é o foco central de muitas tomadas de decisão nas organizações; a mensuração do valor individual ajuda a aumentar a respectiva eficácia.

Dada a impossibilidade de estabelecer com segurança o período de tempo durante o qual cada empregado vai desempenhar determinado “estado de serviço”<sup>70</sup>, Flamholtz (1971, pp. 256-258) introduziu um processo estocástico, isto é, probabilístico; daí o seu modelo ter ficado conhecido como modelo estocástico de valorização das recompensas.

O modelo considera o movimento das pessoas (“transição de estados”) na hierarquia da organização como um processo estocástico, o que significa que os indivíduos podem associar-se com probabilidades específicas de se manterem na mesma função, serem promovidos, serem apenas transferidos de função sem promoção e saírem da organização.

---

<sup>70</sup> Por “estado de serviço”, Flamholtz (1971, p. 256) pretendeu exprimir o conjunto de papéis, mutuamente exclusivos, que o indivíduo pode desempenhar na organização, incluindo o estado de saída da mesma, durante determinado período de tempo.

O processo estocástico assentou num modelo tridimensional dos estados de serviço, composto pelas seguintes variáveis: nível de serviço (posição que o empregado ocupa); grupo de serviço (correspondente aos diferentes graus de *performance* num determinado nível de serviço); tempo (período de tempo específico). O estado a ocupar num determinado período de tempo futuro depende dos estados previamente ocupados.

A adopção do modelo implica, assim (Flamholtz, 1974, p. 56):

- Efectuar uma estimativa da permanência esperada de uma pessoa dentro da organização – vida esperada de serviço;
- Identificar os vários estados de serviços que um indivíduo pode desempenhar;
- Determinar o valor da recompensa que a organização obtém pelo facto de alguém ocupar determinado estado de serviço durante um período de tempo específico;
- Estimar a probabilidade que cada indivíduo tem de ocupar cada estado de serviço possível, em períodos específicos de tempo.

Neste sentido, o valor do recurso humano é determinado actualizando o valor da recompensa que a organização obtém pelo facto de o empregado ocupar determinado estado de serviço ponderado pela correspondente probabilidade de o indivíduo ocupar esses mesmos estados de serviço. Tem-se, assim (Mazarracín Borreguero, 1998, p. 136):

$$E(VR) = \sum_{t=1}^n \left[ \frac{\sum_{i=1}^m Ri * P(Ri)}{(1+r)^t} \right]$$

Em que:

E(VR) = valor realizável esperado;

R<sub>i</sub> = valor da recompensa que a organização obtém pelo facto de um empregado ocupar estado de serviço *i*;

P(R<sub>i</sub>) = Probabilidade de o empregado ocupar o estado *i*;

r = factor de desconto;

n = vida esperada de serviço.

Numa segunda fase da sua investigação, Flamholtz (1972) concluiu que o modelo tinha de ter em atenção os determinantes económicos, sociais e psicológicos. O valor de uma pessoa para uma organização seria dado pelo produto de um conjunto de atributos inerentes à pessoa – por exemplo, as suas capacidades e nível de motivação – e das características da própria organização, nomeadamente a posição ocupada pelo indivíduo na organização e o sistema de retribuições (Flamholtz, 1972, p. 670).

O valor de um indivíduo para a organização resulta, portanto, de uma interacção entre os determinantes humanos e organizacionais (Flamholtz, 1972, p. 675). Isto significa que, um indivíduo não é valorizado para uma organização em abstracto, mas na relação com as funções que pode, ou poderá vir, a desempenhar (Flamholtz, 1974, p. 48).

Este modelo considera necessário atender ao “valor condicional do indivíduo” e ao “valor realizável esperado”.

O valor condicional é o valor actual dos serviços prestados pelo indivíduo que a organização pode, no futuro, obter se o indivíduo se mantiver na organização até ao final da sua vida de serviço activo; é afectado quer pelos atributos do indivíduo, quer pelas características da organização. O valor condicional é, assim, uma variável multidimensional, composta por três factores<sup>71</sup>: *promotability*; *productivity*; *transferability*. (Flamholtz, 1972, p. 669-670)

O factor “*promotability*” considera o rendimento (valor do conjunto de serviços) que se poderia obter se o indivíduo fosse promovido para uma função superior dentro do mesmo nível hierárquico ou para funções de nível hierárquico superior. O elemento “*productivity*” traduz o rendimento que se espera obter do indivíduo na função que, actualmente, ocupa. O factor “*transferability*” representa, por fim, o rendimento que se poderia obter com a

---

<sup>71</sup> Sousa (1997, p. 126) traduz os três factores da seguinte forma: promociabilidade; produtividade; transferibilidade.

transferência para outra função com o mesmo nível de responsabilidade.<sup>72</sup> (Flamholtz, 1972, p. 669)

O valor realizável esperado é o valor actual do conjunto de serviços que se espera obter do indivíduo durante a sua permanência na organização. O valor realizável esperado, tal como o valor condicional, também é uma variável multidimensional, neste caso composta por dois factores: o valor condicional do indivíduo e a probabilidade de permanência. A probabilidade de permanência é a probabilidade de o empregado se manter como recurso humano de uma organização. Esta probabilidade é função do grau de satisfação, que resulta da interacção entre os atributos do indivíduo e as características da organização – tal interacção afecta, igualmente, o valor condicional do indivíduo. (Flamholtz, 1972, pp. 668-669 e 673-674)

Posteriormente, Flamholtz<sup>73</sup> procedeu à avaliação das variáveis que considerou na sua teoria e procurou analisar outras variáveis que devessem ser incluídas no modelo. Concluiu, então, que as variáveis consideradas na determinação do valor de um indivíduo para a organização foram verificadas, com excepção da referente às recompensas da organização. Por outro lado, identificou outros quatro atributos (Flamholtz, 1974, pp. 48 e 50):

- as capacidades cognitivas e as características pessoais, que afectam os atributos inerentes ao indivíduo;
- a estrutura organizacional e estilo de gestão utilizado, que influenciam as características da própria organização.

#### **1.3.2.5. Morse**

O modelo apresentado por Morse (1973) resulta da combinação, num só, do modelo de Lev e Schwartz (1971) com o de Flamholtz (1971), especificando que o valor actual dos activos humanos da organização é equivalente ao valor actual dos recursos humanos deduzido do valor actual dos pagamentos que serão efectuados.

---

<sup>72</sup> Os três elementos encontram-se relacionados, sendo a produtividade a variável chave, visto que influi nas decisões a serem tomadas na organização quanto às funções futuras do empregado (Flamholtz, 1972, p. 670).

<sup>73</sup> Cf. Flamholtz, E. G. (1972), “Assessing the validity of a theory of human resource value: a field study”, *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, pp. 241-266.

Na apresentação do seu modelo, Morse (1973, p. 593) fez claramente a distinção entre activos humanos e capital humano. Por um lado, refere que o modelo apresentado por Lev e Schwartz (1971) se baseia no conceito de capital humano, ou seja, no valor dos recursos humanos de uma organização para os próprios recursos humanos<sup>74</sup>. Por outro lado, o modelo de Flamholtz (1971) assenta no conceito de activo humano, isto é, no valor dos recursos humanos de uma organização para a própria organização.

A partir do modelo de Flamholtz (1971), Morse (1973) acolheu a noção de que o valor dos activos humanos é igual ao valor actual líquido dos serviços prestados à organização pelos seus recursos humanos.

Morse (1973, pp. 589-590) considerou, assim, que o valor dos activos humanos pode ser decomposto em duas partes. Numa, encontra-se o valor do indivíduo como indivíduo da organização. A outra parte é composta pelo valor dos empregados da organização derivado das respectivas capacidades de trabalho em equipa. Deste modo, considerou que em condições de certeza o valor dos activos humanos pode ser obtido do seguinte modo:

$$A = \sum_{i=1}^N \int_{\lambda}^T \frac{I_i(t)}{(1+r)^{t-\lambda}} dt + \int_{\lambda}^T \frac{X(t)}{(1+r)^{t-\lambda}} dt$$

Em que:

A = valor dos activos humanos para a organização;

N = número de indivíduos actualmente empregados na organização;

$\lambda$  = período actual;

T = período máximo que um indivíduo actualmente empregado abandona a organização;

$I_i(t)$  = valor líquido dos serviços prestados por um indivíduo  $i$ , no período  $t$ , para a organização, em que  $I_i(t) = G_i(t) - E_i(t)$ ;

<sup>74</sup> Por esse facto é que Lev e Schwartz tiveram em consideração na determinação do valor dos recursos humanos os rendimentos auferidos por estes.

$G_i(t)$  = valor bruto dos serviços prestados por um indivíduo  $i$ , no período  $t$ , para a organização;

$E_i(t)$  = compensações directas e indirectas atribuídas ao indivíduo  $i$ , no período  $t$ , pela organização;

$X(t)$  = valor de todos os serviços de todos os indivíduos trabalhando em grupo para além do valor dos serviços individualmente prestados no período  $t$  ;

$r$  = valor temporal do dinheiro.

Do modelo apresentado por Lev e Schwartz (1971), reteve a noção que o valor do capital humano de uma pessoa em determinado momento é o valor actual dos rendimentos futuros auferidos pelos empregados. A soma do valor actual de todos os empregados indica o valor total do capital humano associado a uma organização. Deste modo, o valor do capital humano de uma organização no momento  $\lambda$ , em condições de certeza, obtém-se da seguinte forma (Morse, 1973, p. 590):

$$C = \sum_{i=1}^N \int_{\lambda}^T \frac{E_i(t)}{(1+r)^{t-\lambda}} dt$$

Em que,  $C$  corresponde ao valor do capital humano empregue na organização.

A combinação dos dois modelos referidos demonstra que não são mutuamente exclusivos, mas sim complementares. Com as necessárias adaptações, o valor dos activos humanos é dado pela seguinte expressão (Morse, 1973, p. 590):

$$A = \sum_{i=1}^N \int_{\lambda}^T \frac{G_i(t)}{(1+r)^{t-\lambda}} dt + \int_{\lambda}^T \frac{X(t)}{(1+r)^{t-\lambda}} dt - \sum_{i=1}^N \int_{\lambda}^T \frac{E_i(t)}{(1+r)^{t-\lambda}} dt$$

O valor dos activos humanos deriva, por conseguinte, do valor actual dos serviços brutos proporcionados à organização por todos os recursos humanos (duas primeiras parcelas) deduzido do valor do capital humano (terceira parcela).

### 1.3.2.6. Likert e Bowers

Os modelos apresentados tanto podem ser aplicados para mensurar indivíduos como grupos, neste caso através do somatório dos valores individuais dos empregados que compõem o grupo. No entanto, em termos económicos o valor do grupo não é igual à soma das partes, isto é, à soma dos valores individuais, porque existem efeitos de sinergia.

De acordo com Mazarracín Borreguero (1998, p. 143), o conceito de grupo pode ter duas perspectivas. A primeira tem o significado de um conjunto de pessoas (ou seja, mais do que um indivíduo). Numa segunda perspectiva, psico-sociológica, o grupo refere-se a um conjunto de pessoas que percebem que são um grupo, isto é, percebem que existe uma identidade.

Esta última perspectiva conduziu Likert e Bowers<sup>75</sup> (1973) a desenvolverem um método com base no valor do grupo para uma organização. Os autores partiram do princípio de que o valor do grupo era diferente da soma dos valores individuais, dada a existência de efeitos de sinergia. Considera-se, assim, que os indivíduos, ao sentirem-se membros de um grupo, actuam como uma equipa, resultando daí uma maior eficácia do que se o trabalho fosse desenvolvido individualmente. Logo, os recursos humanos são mais valiosos como grupo do que individualmente. (Mazarracín Borreguero, 1998, p. 143)

Um dos alicerces deste modelo foi o estudo<sup>76</sup> efectuado por ambos no qual identificaram três tipos de variáveis a considerar para determinar o valor do grupo: causais, de intervenção e de resultado final (Brummet *et al.*, 1968, p. 223; Flamholtz, 1974, p. 47; Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 56-57).

As variáveis causais são variáveis independentes que determinam o rumo dos acontecimentos dentro de uma organização e os resultados que consegue. São variáveis que podem ser manipuladas pela gestão. Neste campo inclui-se, designadamente, a

---

<sup>75</sup> Cf. Likert, R. e Bowers, D. G. (1973), "Improving the accuracy of P/L reports by estimating the change in dollar value of the human organization", *Michigan Business Review*, March, pp. 15-24.

<sup>76</sup> Cf. Likert, R. e Bowers, D. G. (1968), "Organizational Theory and Human Resource Accounting", *American Psychological Association Address*, 30<sup>th</sup> August. Anos mais tarde Bowers e Taylor procederam a uma reconceptualização deste modelo, cf. Bowers, D. G. e Taylor, J. W. (1972), *The Survey of Organizations*, Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

estrutura da organização, o estilo de liderança, as políticas de gestão e o comportamento dos supervisores.

As variáveis de intervenção reflectem o estado e saúde interna de uma organização, no qual se incluem, por exemplo, a motivação, a comunicação, a coordenação, a percepção e o controlo.

As variáveis de resultado final são as variáveis dependentes, susceptíveis de reflectir os resultados da organização, enquadrando-se neste tipo de variáveis os custos, a produtividade, a inovação, a capacidade de desenvolvimento e os produtos.

O modelo de Likert e Bowers (1973) assenta numa relação de dependência entre os resultados de uma empresa e a sua organização humana (grupo de pessoas que compõem a organização). O objectivo é representar a capacidade produtiva da organização humana de qualquer empresa ou unidade dentro da mesma. Por outras palavras, não se pretende calcular o valor do grupo, mas sim medir, em termos monetários, as alterações que se produzem nas variáveis consideradas de resultado final, devido às alterações na organização humana – representadas pelos tipos de variáveis causais e de intervenção. (Brummet *et al.*, 1968, p. 223; Mazarracín Borreguero, 1998, pp. 147-148)

#### **1.3.2.7. Jaggi e Lau**

Jaggi e Lau (1974) desenvolveram um modelo derivado do apresentado por Flamholtz (1971). Segundo Jaggi e Lau (1974, pp. 322-324), entre os modelos de Lev e Schwartz (1971) e o de Flamholtz (1971) só este considera as variáveis decisivas, como a duração da vida de serviço do empregado na organização e a mobilidade na carreira. Referem, contudo, que a determinação do valor dos recursos humanos deveria deixar de se centrar no indivíduo para se focalizar nos grupos homogéneos, dado a impossibilidade de se prever quantos anos vai o empregado desempenhar os papéis de determinado estado de serviço.



As probabilidades de mobilidade na carreira e de saída da empresa (inclui a possibilidade de abandonar a organização por razões que não sejam a morte nem o fim do contrato) foram estimadas com base em dados históricos e na técnica das cadeias de Markov<sup>77</sup>.

No modelo desenvolvido por Jaggi e Lau (1974, p. 325) foi introduzido o conceito de *ranking*, ou seja, a posição que o empregado ocupa na hierarquia da empresa, substituindo o conceito de estado de serviço de Flamholtz (1971). Enquanto este último considerou as variáveis nível de serviço (posição) e grupo de serviço (grau de *performance*), Jaggi e Lau (1974, p. 328) tentaram simplificar o processo, através do modelo markoviano, considerando dentro de cada *ranking* três níveis de *performance*: inexperiente, médio e bom.

Os grupos homogêneos são formados a partir dos empregados que ocupam o mesmo nível hierárquico no início do período, podendo o grupo ser composto por indivíduos que pertençam a diferentes departamentos da mesma organização. Jaggi e Lau (1974, pp. 325-326) assumem que o valor económico dos empregados para uma organização depende do *ranking* que estes ocuparem no final do período em análise. Logo, o valor económico esperado total dos empregados depende das movimentações que as suas carreiras sofrem ao longo de todos os períodos.

Os autores, através da matriz de transição de Markov<sup>78</sup>, estimavam a probabilidade de mobilidade na carreira entre o início e o fim de um determinado período. Deste modo, criaram a matriz de transição de *ranking* a partir da dedução de dados históricos. O referido trabalho foi, também, desenvolvido na estimação das probabilidades de mobilidade para  $n$  períodos, utilizando, para tal, a técnica das cadeias de Markov.

O modelo de Jaggi e Lau (1974, p. 327) conduz, assim, a:

$$[TV] = [N] \sum_{n=1}^{\infty} r^n [T]^n [V]$$

<sup>77</sup> A técnica das cadeias de Markov conduz à geração de sequências de valores utilizando uma série de matrizes de transição.

<sup>78</sup> Sadan e Auerbach (1974, p. 28) também recorreram à matriz das probabilidades de transição de Markov no desenvolvimento de um modelo estocástico para a valorização dos recursos humanos.

Em que:

[TV] = vector dos valores económicos dos empregados de cada *ranking*;

[N] = vector do número de empregados em cada *ranking* no período zero;

n = o número de períodos;

r = taxa de desconto;

[T]<sup>n</sup> = matriz das probabilidades de transição;

[V] = vector do valor económico esperado em cada *ranking*.

### 1.3.2.8. Ogan

Ogan (1976), partindo dos modelos de Lev e Schwartz (1971), Flamholtz (1971, 1972) e de Morse (1973), propôs um outro modelo com o objectivo de medir os "benefícios líquidos *certainty-equivalent*" de um empregado individual.

O modelo proposto por Ogan (1976, p. 309) propõe a seguinte fórmula:

$$K_{kj}^{\Omega} = \sum_{j=1}^n \sum_{k=t}^{L-t} \frac{1}{(1+r)^k} \cdot \tilde{V}_{qj}$$

Em que:

$K_{kj}^{\Omega}$  = valor actual líquido total ajustado dos recurso humanos;

$\tilde{V}_{qj}$  = benefícios líquidos *certainty-equivalent*;

L = fim da vida util estimada do empregado na organização;

j = j<sup>th</sup> individuo; j = 1, 2, ..., n;

r = taxa de desconto<sup>79</sup>.

De acordo com o modelo de Ogan (1976, p. 310) o valor actual líquido total ajustado dos recursos humanos é igual ao somatório dos “benefícios líquidos *certainty-equivalent*” descontados dos empregados da organização. A partir dos “benefícios líquidos *certainty-*

---

<sup>79</sup> Ogan (1976, p. 309) propôs a taxa de juro sem risco como taxa para actualizar os “benefícios líquidos *certainty-equivalent*”.

*equivalent*” dos empregados considerados individualmente, o valor total dos recursos humanos deriva do desconto de cada recurso e do respectivo somatório.

Os “benefícios líquidos *certainty equivalent*” são compostos por dois elementos: os benefícios líquidos e um factor de certeza (*certainty factor*). Os benefícios líquidos<sup>80</sup> resultam da diferença entre os benefícios esperados e os custos totais. O factor de certeza<sup>81</sup> tem em consideração as probabilidades de emprego continuado e de sobrevivência do empregado. Os “benefícios líquidos *certainty-equivalent*” de um empregado individual são, portanto, dados pelos respectivos benefícios líquidos ponderados por um factor de certeza. (Ogan, 1974, pp.310-318)

Ogan (1976, p. 318) aponta as principais diferenças entre o seu modelo e o de outros autores salientando que:

- Lev e Schwartz (1971) centram-se nos benefícios que os empregados geram para a organização, enquanto Ogan (1976) enfatiza aos benefícios líquidos;
- Flamholtz (1971, 1972) não incorpora explicitamente os custos totais;
- Em relação a todos os modelos que serviram de base – incluindo, além dos acabados de referir, o de Morse (1973) – o de Ogan (1976) expande o quadro de determinantes que afectam o valor do indivíduo para a organização.

### 1.3.3. Indicadores não monetários

Uma das principais desvantagens dos modelos apresentados, mormente dos que se inserem na óptica do valor, é a subjectividade no cálculo dos determinantes que compõem o valor dos recursos humanos, o que dificulta a inclusão de informação sobre os recursos humanos no balanço. O recurso ao balanço social, pode, no entanto, constituir um meio alternativo de prestar informação sobre os empregados da organização.

---

<sup>80</sup> Apenas refere-se a principal divisão da composição dos benefícios líquidos. Os benefícios esperados e os custos totais incluem um conjunto de determinantes a que não se faz referência dado a complexidade que envolve este método, o que poderia afectar a compreensão apenas dos principais aspectos deste modelo.

<sup>81</sup> Pela razão apontada na nota anterior, também em relação a este elemento apenas apresentam-se os dois principais elementos sem focar o conjunto de determinantes que envolve cada um deles.

### 1.3.3.1. Balanço social

Em Portugal, o balanço social tornou-se obrigatório por força da Lei nº 141/85, de 14 de Novembro, e do DL 9/92<sup>82</sup>, de 22 de Janeiro, para todas as empresas que em 31 de Dezembro de cada ano tivessem mais de cem trabalhadores<sup>83</sup> ao seu serviço. De acordo com a legislação actual (artigo 460º da Lei nº 35/2004, de 29 de Julho), passam a estar abrangidas as pequenas, médias e grandes empresas, ou seja todas as que empreguem mais de 10 trabalhadores.

O balanço social não traduz qualquer comparação entre activos e passivos das organizações, como o faz o balanço propriamente dito. A informação prestada pelo balanço social respeita aos elementos relativos à gestão do pessoal da empresa. (Sousa, 1997, p. 125)

Pode afirmar-se, quanto ao balanço social (Sousa, 2000, p.12-14):

- assenta os seus fundamentos na responsabilidade social da empresa<sup>84</sup>;
- visa transmitir informação relativa aos efeitos sócio-económicos das actividades empresariais;
- permite aferir o impacte do relacionamento/satisfação pessoal dos trabalhadores e da empresa, através da análise de factores tais como política de remunerações, condições de trabalho, nível de absentismo, acção sindical, horário de trabalho.

---

<sup>82</sup> O DL 9/92, de 22 de Janeiro, teve como objectivo “efectuar algumas simplificações e ajustamentos nos formulários, a fim de se conseguir a unificação dos mesmos e a actualização das características da informação recolhida, assim como a integração de algumas variáveis que a realidade actual apresenta como importantes”.

<sup>83</sup> O balanço social foi institucionalizado para os organismos autónomos da Administração Pública em 1992, através do DL nº 155/92, de 28 de Julho, e tornado obrigatório, em 1996, para todos os serviços e organismos públicos com 50 ou mais trabalhadores, através do DL nº 190/96, de 09 de Outubro.

<sup>84</sup> O Livro Verde da Comissão Europeia, intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, datado de 18 de Julho de 2001, define (parágrafo 8) responsabilidade social da empresa como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. [...] Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados” O parágrafo 21 do Livro Verde acrescenta que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.” (Rego, Moreira e Sarrico, 2003, pp.16 e 18)

Neste balanço são incluídas informações acerca do emprego, remunerações e encargos sociais, condições de higiene e segurança, formação profissional e cultural e acção social.

Com base na Lei nº 141/85, de 14 de Novembro, e no DL 9/92, de 22 de Janeiro, apresenta-se, na tabela 1.2, a informação que se entende mais relevante constar no balanço social.

**Tabela 1.2 – Informação a disponibilizar no balanço social**

<b>Emprego</b>	<b>Remunerações, complementos e encargos sociais</b>	<b>Condições de higiene e segurança</b>	<b>Formação profissional e cultural</b>	<b>Acção social</b>
Repartição por profissões	Valor anual das remunerações	Número de acidentes no trabalho	Número de trabalhadores abrangidos por acções de formação	Alimentação
Repartição por grupos etários	Valor anual dos complementos	Total de dias perdidos devido a acidentes	Número de horas de acção de formação	Apoio à infância
Repartição por tipo contrato	Valor anual dos encargos sociais	Actividade de medicina no trabalho	Custo da formação	Apoio a estudos
Repartição por habilitações literárias			Número de estagiários e aprendizes durante o ano	Habituação
Repartição por níveis de antiguidade				Transportes
Movimentos de entradas/saídas				Adiantamentos e empréstimos
Promoções				Saúde
Trabalho normal e extraordinário				Prestações complementares
Absentismo				Outros

**Fonte: Elaboração própria**

Através das informações obtidas no parâmetro emprego podem ser determinados um conjunto de indicadores<sup>85</sup> como o nível etário médio, o nível de antiguidade médio, a taxa de contratos a prazo, o índice de rotação, a taxa de presença, a taxa de absentismo e a taxa de trabalho suplementar. Através das informações sobre remunerações, complementos e encargos sociais podem ser construídos indicadores como a remuneração média, a carga salarial e a produtividade. As informações prestadas acerca das condições de higiene e segurança permitem determinar a taxa de frequência dos acidentes de trabalho, a taxa de

<sup>85</sup> A fim de se conhecer o método de cálculo de cada um destes indicadores, e dos demais apresentados, consulte-se a Lei nº 141/85, de 14 de Novembro.

gravidade dos acidentes de trabalho (em função do número de dias perdidos de trabalho), o índice de higiene, segurança e medicina no trabalho. Os dados obtidos sobre a formação profissional e cultural permitem calcular a taxa de participação, a taxa de formação, a duração média dos estágios. Ao nível da acção social pode ser obtido o índice de acção social (relação entre o custo de acção social e a massa salarial).

#### **1.4. Aplicações nas organizações desportivas**

Ao longo da presente dissertação tem-se vindo a abordar a CRH, focando o seu desenvolvimento e as possíveis formas de mensurar os recursos humanos; outra importante questão é saber quais os seus potenciais utilizadores. Nas organizações em que as pessoas sejam os activos chave, por exemplo nas organizações desportivas, a CRH pode ser utilizada para mensurar os direitos desportivos sobre os atletas que integram a organização.

Nesta subsecção evidencia-se a aplicação de alguns dos modelos de avaliação descritos anteriormente na mensuração dos direitos desportivos sobre os atletas nas organizações desportivas.

Das investigações efectuadas, algumas das quais junto de organizações desportivas da Escócia e de Inglaterra na área do futebol, Morrow (1995, 1996) concluiu que existem quatro métodos para efectuar a mensuração dos recursos humanos nessas organizações: *historical cost model*; *earnings multiplier model*; *directors' valuation model*; *independent multiple evaluation model*.<sup>86</sup> A utilização destes modelos pelas organizações tinha o objectivo de mensurar os direitos desportivos sobre os seus jogadores para os poder incluir como um activo no balanço anual. Passa-se, assim, à exposição dos quatro métodos referidos.

---

<sup>86</sup> Pode traduzir-se do seguinte modo: modelo do custo histórico; modelo do multiplicador de rendimentos; modelo da avaliação dos gestores; modelo da avaliação múltipla independente.

### 1.4.1. Custo histórico

O método do custo histórico assenta no registo, no balanço, dos direitos desportivos sobre os recursos humanos desportivos pelo custo de aquisição, ou seja, é aplicável aos casos em que existe aquisição a terceiros de direitos. Esta metodologia tem, portanto, por base o modelo apresentado por Brummet, Flamholtz, e Pyle (1968), que o aplicaram na R. G. Barry Corporation.

Através do referido método, o custo com os recursos humanos é capitalizado sem ter em consideração o valor do recurso. A principal vantagem deste método é a consistência de tratamento em relação aos demais activos.

O montante capitalizado é amortizado ao longo do número de anos de contrato estabelecido entre o jogador e a respectiva organização. Primeiramente, o montante depreciável era constituído pelo custo de aquisição deduzido de um valor residual. O valor residual consistia na quantia que as organizações esperavam obter no final do contrato dos seus jogadores, no caso de estes se transferirem para outra organização. Este valor era determinado utilizando um coeficiente da UEFA, que considerava os rendimentos dos jogadores e um factor multiplicador baseado na idade destes no final do contrato. A partir, no entanto, da sentença do caso Bosman<sup>87</sup> o valor depreciável passou a ser sempre igual ao valor contabilístico, ou seja deixou de existir valor residual. (Morrow, 1995, p. 122)

---

<sup>87</sup> Bosman, com base no artigo 48º (actual 39º) do Tratado de Roma – artigo que versa sobre a livre circulação de trabalhadores na Comunidade Europeia – apelou para a livre circulação dos jogadores em fim de contrato dentro do espaço europeu. O referido atleta pertencia aos quadros do RFC Liège da Bélgica e requereu junto do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias a abolição do sistema de transferências vigente na altura, que o impedia de se transferir sem custos para um clube francês, o Dunkerque da segunda divisão, em 1990. O clube belga tinha proposto a renovação de contrato ao jogador belga, mas com uma acentuada redução salarial. Dado que o atleta não aceitou a proposta foi colocado na lista de transferências e a indemnização exigida foi calculada tendo em consideração a idade e o salário do jogador.

A opinião legal preliminar, em 20 de Setembro de 1995, foi em favor do atleta, tendo sido considerado que a restrição imposta constituía uma violação à lei europeia. A decisão final, em 15 de Dezembro de 1995, reforçou que a livre circulação é um princípio fundamental da lei comunitária.

Consequentemente, o mercado de transferências sofreu profundas alterações, passando os jogadores em final de contrato a poderem transferir-se para outras organizações, de outro estado membro da União Europeia, sem qualquer custo para a nova entidade. Ao nível das transferências nestas circunstâncias dentro do mesmo estado membro, a decisão cabe aos organismos que tutelam as competições. (Morrow, 1997, pp. 57-58)

Outra luta travada por Bosman foi quanto à restrição do número de estrangeiros que vigorava no espaço da União Europeia. Também neste ponto, a sentença proferida em 15 de Dezembro de 1995 foi-lhe favorável, tendo como base a mesma disposição legal. (Morrow, 1999, p. 37). Relativamente ao caso Bosman cf. Court of Justice of the European Communities (1995), *Opinion of the Advocate General Lenz – Royal Club Liégeois*

O método do custo histórico tinha, igualmente, em consideração as perdas de valor permanente. Ou seja, sempre que o valor contabilístico fosse inferior ao valor recuperável<sup>88</sup>, a contabilidade devia ajustar o valor contabilístico para o valor recuperável, afectando, simultânea e negativamente, o resultado. (Morrow, 1995, pp. 122-123)

Das organizações analisadas por Morrow (1999, p. 126) utilizavam o custo histórico (nos anos de 1996 e 1997) o Chelsea, o Derby County, o Sunderland, o Tottenham Hotspur – todos de Inglaterra – o Aberdeen, o Celtic Glasgow, o Heart of Midlothian e o Hibernian – os últimos quatro, da Escócia.

#### **1.4.2. Earnings multiplier model**

O *earnings multiplier model* foi utilizado no Reino Unido pela primeira vez, em 1898, pela *Association Football Players Union* (hoje designada de *Professional Footballers Association*) com o fim de se obter uma avaliação dos jogadores.

O método foi utilizado, mais tarde, pela UEFA, para a avaliação do valor de transferência de jogadores entre organizações pertencentes ao continente europeu. Era aplicado para dirimir diferendos entre organizações no caso de transferência de jogadores em final de contrato, antes da sentença Bosman.

O valor da compensação considerava o rendimento bruto auferido pelo jogador ajustado por um coeficiente multiplicador baseado na idade do atleta. O rendimento bruto incluía o salário, os prémios de jogos fixados pela organização e os prémios relativos a jogos internacionais fixados pela correspondente federação. O coeficiente multiplicador diminuía à medida que a idade do jogador avançava. Para idades compreendidas entre 14 e 21 o

---

*and others v Bosman*, 20 September; cf. Court of Justice of the European Communities (1995), *Judgement of the Court – Royal Club Liégeois and others v Bosman*, 15 December.

O actual sistema de transferências para os jogadores em final de contrato permite a livre transferência (sem custos para a nova organização em relação à antiga), excepto nos casos que o atleta em causa tenha idade igual ou inferior a 23 anos. Nestes casos, a nova organização terá de pagar uma compensação à organização da qual o jogador provém, pelos direitos de formação. Cf. FIFA (2001a; 2001b; 2004) e UEFA (2001).

<sup>88</sup> O valor recuperável é a quantia que se espera beneficiar pelo uso ou venda de um bem ou direito.



factor a aplicar era 12, enquanto que para idades iguais ou superiores a 39 o factor tomava o valor nulo.<sup>89</sup> (Morrow, 1995, p.124)

O modelo apresentado assentava na lógica de que o rendimento auferido por cada atleta correspondia ao que a organização o considerava merecedor, de acordo com os salários oferecidos (Morrow, 1995, p. 124).

O *earnings multiplier model* foi também utilizado na Holanda<sup>90</sup>, com alguns ajustamentos. O coeficiente a aplicar ao rendimento bruto tinha não só em consideração a idade do jogador como também o rendimento. Para além disso, o valor resultante da aplicação do coeficiente ao rendimento bruto era multiplicado por um factor de prudência de 0,25. (Morrow, 1996, p. 85)

O *earnings multiplier* sofreu influência do modelo dos “salários futuros descontados ajustados” de Hermanson (1964), o qual multiplicava o valor actual dos salários futuros (dos cinco anos seguintes) pelo rácio de eficiência da empresa, de forma a obter o valor actual do capital humano da empresa. Com base no trabalho efectuado por Hermanson (1964), Dobbins e Trussel<sup>91</sup> (1975) aplicaram o modelo na valorização dos recursos humanos do *Liverpool Football Club*. O rácio de eficiência foi calculado tendo em consideração a pontuação que o Liverpool obteve durante o campeonato. (Morrow, 1995, p. 125)

### 1.4.3. Director's valuation model

O *director's valuation model* foi utilizado (até ao ano de 1997) em Inglaterra por três organizações e na Escócia por uma: West Bromwich Albion, Portsmouth, Swansea City, e Dundee, respectivamente. Estas organizações incluíram todos os jogadores pertencentes ao

---

<sup>89</sup> Para um desenvolvimento mais profundo sobre o funcionamento do sistema de transferências anteriormente adoptado pela UEFA cf. UEFA (1992), *Principles of co-operation between member states of UEFA and their clubs*, Berne, Union des Associations Européennes de Football.

<sup>90</sup> De forma a obter-se um maior conhecimento do sistema implementado na Holanda pela *Royal Dutch Football Association* cf. Brummans, R. J. J. e Langendijk, H. P. A. J. (1995), “Human Resource Accounting in Football clubs: a comparative study of the accounting practices in the Netherlands and the United Kingdom”, *University of Amsterdam Working Paper*.

<sup>91</sup> Cf. Dobbins, R. e Trussel, P. (1975), “The valuation of human resources”, *Management Decision*, vol. 13, pp. 155-169.

plantel no balanço como activos fixos, pelo valor atribuído pelos respectivos gestores. (Morrow, 1995, p. 119; 1996, p. 86; 1999; p. 126)

Um tratamento semelhante foi adoptado pelo Sheffield United, que capitalizava os direitos desportivos sobre os seus jogadores de acordo com uma avaliação realizada em conjunto pelo presidente e o treinador – *manager's valuation* (Morrow, 1996, p.86). O valor correspondente a cada jogador traduzia o preço a partir do qual seria aceite uma oferta de outra organização relativa à aquisição de direitos sobre jogadores.

Deste modo, a adopção deste modelo implicava que o custo de aquisição do atleta fosse considerado na demonstração dos resultados como custo do exercício, sendo a capitalização no balanço efectuada, não pelo custo de aquisição, mas pelo valor resultante da avaliação dos gestores ou pela avaliação conjunta do presidente e treinador da organização (Morrow, 1995, p. 120).

Ao contrário do custo histórico que só permite considerar no balanço os direitos desportivos sobre jogadores com direitos adquiridos, a utilização do presente modelo permitia que constasse no balanço o valor dos direitos quer adquiridos a terceiros quer sobre jogadores formados internamente (Morrow, 1997, p. 63).

#### **1.4.4. Independent multiple evaluation model**

O modelo que acabou de ser apresentado tem implícito um elevado grau de subjectividade, pelo que Biagoni e Ogan<sup>92</sup> (1977) apresentaram um novo modelo – *independent multiple evaluation model*. Os referidos autores propuseram o modelo para a avaliação das equipas profissionais dos Estados Unidos.

O modelo proposto consistia na avaliação individual por atleta (independentemente do direito ter sido ou não adquirido ao exterior) por diversos avaliadores. O valor do jogador (melhor, dos direitos desportivos sobre jogadores) era determinado pela apreciação efectuada por cada avaliador ponderado pelo conhecimento que este tinha sobre o objecto

---

<sup>92</sup> Cf. Biagoni, L. F. e Ogan, P. (1977), “Human resource accounting for professional sports team”, *Management Accounting (NAA)*, vol. 59, nº 5, November, pp. 25-29.

em análise. O objectivo era obter um valor mínimo de cada jogador para a organização no final da sua vida útil estimada, isto é, no final do seu contrato.

Biagoni e Ogan (1977) sugeriram como avaliadores: o presidente e o treinador da organização, bem como treinadores de outras organizações (anteriormente pertencentes à organização) e jornalistas desportivos conhecedores da organização. (Morrow, 1995, p. 126; 1996, p.87)

O *independent multiple evaluation model* foi, igualmente, aplicado no Reino Unido, tendo sido acrescentado um outro avaliador, um representante com experiência do tribunal de transferências. A utilização do modelo visava determinar o valor realizável de uma possível venda no final do contrato. (Morrow, 1995, p. 126)

Para Morrow (1996, pp. 88-89), a discrepância verificada entre os valores dos diferentes avaliadores deve-se ao facto de a avaliação conjunta efectuada pelo presidente e treinador representar o montante que esperavam receber pela venda dos direitos desportivos sobre o jogador durante o período de contrato, enquanto os restantes avaliadores partiam da premissa que o jogador estava mesmo em fim de contrato. Deste modo, existia uma sobreavaliação do valor dos direitos desportivos sobre o jogador quando se atendia unicamente à avaliação conjunta do presidente e treinador.

## **1.5. Síntese**

Neste capítulo abordou-se a CRH, desde o seu conceito, premissas e objectivos até aos desenvolvimentos por que tem passado.

Para que a informação sobre os recursos humanos possa constar nas DF é necessário que existam modelos de avaliação fiáveis e objectivos.

Na óptica dos custos tem-se como formas de mensurar os recursos humanos o custo de aquisição, o custo de substituição e o custo de oportunidade.

Dos três, apenas o custo de aquisição pode traduzir a efectiva aplicação efectuada naqueles recursos. Para além do mais, é o único que respeita os princípios contabilísticos geralmente aceites, cumprindo os requisitos da objectividade e da verificabilidade. O custo de substituição não traduz custos efectivos, mas custos potenciais, pelo que não constitui a melhor opção para mensurar um investimento no momento inicial.

Na óptica do valor analisaram-se vários modelos, cada qual com vantagens e limitações. Uma limitação comum a todos é a falta de fiabilidade, visto que comportam algum grau de subjectividade. A complexidade no cálculo do valor económico dos recursos humanos, dada as características específicas desses recursos, também representa uma limitação importante. Daqui conclui-se que, os modelos apresentados na óptica do valor não facilitam o reconhecimento dos recursos humanos como activos da empresa. Os modelos na óptica do valor podem, todavia, fornecer informação importante para a tomada de decisões a nível interno, funcionando a CRH como um instrumento valioso na gestão dos recursos da organização.

Alguns dos modelos apresentados tiveram influência na mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores de futebol. As investigações efectuadas por Morrow (1995, 1996, 1997, 1999), na Inglaterra e na Escócia, permitiram-lhe concluir que já foram aplicadas quatro metodologias diferentes na mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores de futebol. Na tabela 1.3 apresentam-se os modelos utilizados e a principal fonte de influência. Os últimos dois modelos talvez se possam associar, de certa forma, ao sistema desenvolvido por Hekimian e Jones (1967), visto que em qualquer dos casos o valor é atribuído não com base em cálculos, mas num julgamento profissional.

**Tabela 1.3 – Modelos aplicados nas organizações desportivas e principais fontes de influência.**

<b>Modelos nas organizações desportivas</b>	<b>Principal influência</b>
Custo histórico	Brummet, Flamholtz e Pyle (1968)
<i>Earnings multiplier model</i>	Hermanson (1964)
<i>Directors' valuation model</i>	Hekimian e Jones (1967)
<i>Independent multiple evaluation model</i>	Hekimian e Jones (1967)

Fonte: Elaboração própria

Dos modelos analisados, Morrow (1997, p. 64) concluiu que o custo histórico pode ter limitações, mas apresenta como grande vantagem a objectividade, para além de ser

consistente com o tratamento contabilístico preconizado para a maioria dos activos. O *earnings multiplier model* foi, como se compreende, abandonado após a resolução do caso Bosman. Os restantes dois, *directors' valuation model* e o *independent multiple evaluation model*, não oferecem garantias de objectividade e fiabilidade, dadas as dificuldades de consensos nas avaliações. As flutuações no valor atribuído a determinado atleta constituem, igualmente, um entrave (Morrow, 1997, p. 64).

Os quatro métodos referidos foram aplicados na mensuração dos direitos desportivos de todos os jogadores, excepto o do custo histórico, que apenas foi utilizado para os jogadores com direitos adquiridos a outras organizações.

## **CAPÍTULO II**

# **RECONHECIMENTO NO BALANÇO DOS DIREITOS DESPORTIVOS SOBRE JOGADORES**

No capítulo anterior tratou-se do desenvolvimento da CRH, bem como dos correspondentes modelos e métodos de mensuração propostos ao longo dos anos. No presente capítulo delimita-se o domínio dos recursos humanos ao direito desportivo sobre o jogador de uma organização.

Em primeiro lugar, define-se o conceito de direito desportivo sobre jogador. Posteriormente, com base no normativo contabilístico vigente, enquadra-se o direito desportivo sobre jogador no conceito de activo, após verificação de que preenche os requisitos para ser reconhecido no balanço como recurso de uma organização. Também se analisa qual a classe do activo, bem como a respectiva natureza, em que tal direito se enquadra.

A análise com suporte no normativo contabilístico tem por base o normativo nacional (POC e DC) e as NIC do IASB, consagradas pela Comissão das Comunidades Europeias, que determinou que são aplicáveis ao Espaço Económico Europeu<sup>93</sup>, a partir de 1 de Janeiro de 2005, na elaboração das DF consolidadas das sociedades cujos valores mobiliários<sup>94</sup> estejam admitidos à negociação num mercado regulamentado de qualquer Estado Membro. Acrescente-se que se encontra definido (DC n° 18 – “Objectivos das demonstrações financeiras e princípios contabilísticos geralmente aceites”) que as normas internacionais de contabilidade são de aplicação subsidiária às normas nacionais.

---

<sup>93</sup> Cf. Regulamento (CE) n°. 1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho de 2002, relativo à aplicação das normas internacionais de contabilidade. Jornal Oficial das Comunidades Europeias L234/1, de 11 de Setembro de 2002.

<sup>94</sup> Tanto a Futebol Clube do Porto, SAD (Porto, SAD), como a Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (Sporting, SAD) e a Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD (Benfica, SAD) são consideradas pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) como “entidades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado”. Tanto as acções representativas do capital social da Porto, SAD como da Sporting, SAD encontram-se cotadas no *Eurolist by Euronext Lisbon* (Mercado de Cotações Oficiais, enquadradas no compartimento C, ou seja, para empresas com capitalização bolsista inferior a 150.000.000 euros Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (2005, p.14); Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (2005, p. 4). A Benfica, SAD, apesar de não ter as suas acções cotadas em bolsa, lançou em Março de 2004 uma oferta pública de subscrição e de admissão à negociação no mercado de cotações oficiais da Euronext Lisbon – Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S. A. para um empréstimo obrigacionista – “Benfica SAD 2004/2007” (Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, 2004, p. 24). Apenas a Porto, SAD, todavia, elabora contas consolidadas, pelo que as NIC são de aplicação obrigatória para esta organização.

Também recorre-se à Estrutura Conceptual (EC) do IASB, que não integra o conjunto de normas adoptadas no espaço europeu<sup>95</sup>, tendo em vista concluir-se sobre a possibilidade de o direito desportivo sobre um jogador constituir, ou não, activo de uma organização. O recurso à EC do IASB é necessário, visto que nem o POC nem as DC, tratam o conceito de activo.

Seguidamente, aborda-se a situação actual da contabilização dos direitos desportivos pelas organizações. Ao nível da mensuração inicial, destacam-se os tratamentos da aquisição onerosa, da cedência temporária, da troca, da aquisição a “custo zero” (*free transfer*) e o caso dos jogadores formados na própria organização. Ao nível da mensuração subsequente, trata-se das amortizações, das perdas de valor (extraordinárias) e das reavaliações.

Ao longo do presente capítulo fazem-se menções aos relatórios e contas elaborados pelas três principais organizações desportivas nacionais – Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (Porto SAD); Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (Sporting SAD); Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD (Benfica SAD). A razão da opção por estas três organizações residiu no facto de serem as mais relevantes no nosso país, seja pelos títulos<sup>96</sup> nacionais e internacionais conquistados, pelo número de sócios ou pelo número de pessoas (adeptos) que conseguem atrair, bem como pelos avultados meios financeiros que movimentam.

<sup>95</sup> O facto é justificado por a EC não consistir numa NIC ou numa interpretação e, por conseguinte, não ter requerido a sua adopção com vista à integração no direito comunitário. Proporciona, no entanto, uma base para efeitos de resolução de questões contabilísticas. Por esse facto, foi publicado em anexo pela Comissão das Comunidades Europeias, em Novembro de 2003, no documento “Observações relativas a certas disposições do Regulamento (CE) n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho de 2002, relativo à aplicação das normas internacionais de contabilidade, bem como da Quarta Directiva 78/660/CEE do Conselho, de 25 de Julho de 1978, e ainda da Sétima Directiva 83/349/CEE do Conselho, de 13 de Junho de 1983, relativa às contas consolidadas”. Cf. [http://www.cnc.min-financas.pt/Documentos/Comentarios\\_sobre\\_REG\\_1606\\_pt.pdf](http://www.cnc.min-financas.pt/Documentos/Comentarios_sobre_REG_1606_pt.pdf)

<sup>96</sup> Os títulos oficiais conquistados por estas três organizações foram, até à data, os seguintes:

<b>Títulos</b>	<b>Porto</b>	<b>Sporting</b>	<b>Benfica</b>
Campeonatos nacionais	25	22	34
Taça de Portugal	13	13	24
Supertaça Cândido de Oliveira	15	5	4
Taça/Liga dos Campeões	2	0	2
Taça UEFA	1	0	0
Taça das Taças	0	1	0
Supertaça Europeia	1	0	0
Taça Intercontinental	2	0	0



## 2.1. Conceito de direito desportivo sobre jogador

No âmbito do presente estudo, afirmar que “os recursos humanos são os principais activos” é, sem dúvida, oportuno. Sobretudo nas organizações com equipas profissionais que têm como objecto a participação em competições desportivas de carácter profissional. Em Portugal existem, actualmente, competições de carácter profissional<sup>97</sup> para as modalidades de futebol, basquetebol e andebol.

Para que o objecto social seja cumprido, as organizações necessitam de contar com um conjunto de jogadores adequado ao desenvolvimento da sua actividade. Os atletas são os principais recursos, os elementos imprescindíveis à realização dos eventos desportivos.

A utilização dos jogadores pelas organizações requer que estas detenham os respectivos direitos desportivos (também designados por “passes”). Uma organização pode adquirir o direito desportivo sobre dado atleta a uma outra, só sendo, contudo, titular desse mesmo direito após a celebração de um contrato de trabalho com o atleta. Assim sendo, pode definir-se direito desportivo como o que confere a dada organização os serviços de determinado jogador com o qual tenha celebrado um contrato. Quando uma organização detém o direito desportivo sobre um jogador, resulta que o direito de utilização desse mesmo jogador é pertença da mesma.

A importância que assumem os jogadores não se circunscreve à participação em espectáculos desportivos, possibilitando também directa e indirectamente, a obtenção de receitas de proveniências diversas, tais como venda de bilhetes e de direitos televisivos, prémios monetários recebidos das instituições que organizam as competições em que participam e, claro está, as que resultam da transmissão de direitos desportivos sobre jogadores.

---

<sup>97</sup> O reconhecimento do carácter profissional das competições desportivas de futebol foi efectuado a 28 de Fevereiro de 2000, enquanto o reconhecimento do carácter profissional das competições desportivas de basquetebol ocorreu em 20 de Março de 2000, ambos pelo Conselho Superior de Desporto. O mesmo reconhecimento para o andebol apenas se verificou a 16 de Junho de 2003. No futebol são competições de carácter profissional a Liga e a Liga de Honra; no basquetebol enquadram-se nesse âmbito o campeonato da Liga e a Taça da Liga; e no andebol apenas o campeonato organizado pela Liga Portuguesa de Andebol.

Consequentemente, a relevância que assumem os jogadores nas organizações em causa permite que se afirme que os atletas que compõem os plantéis das organizações são verdadeiros activos. Neste sentido analisa-se, seguidamente, a possibilidade de os direitos desportivos sobre jogadores serem considerados como activos no balanço das organizações detentoras daqueles direitos, à luz das normas contabilísticas vigentes.

## **2.2. O direito desportivo sobre o jogador como activo**

Uma vez que nem o POC nem as DC apresentam um conceito de activo analisa-se a definição do IASB. A alínea a) do parágrafo (§) 49 da EC do IASB (1989) menciona que um activo “é um recurso controlado pela empresa como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam para a empresa benefícios económicos futuros”.

Pode, portanto, concluir-se que o conceito de activo integra três componentes:

- controlo de um recurso;
- em resultado de acontecimentos passados;
- expectativa de geração de benefícios económicos futuros;

Para se determinar se um recurso é, ou não, controlado por dada entidade deve ter-se em consideração o princípio da substância sobre a forma, que refere que “as operações devem ser contabilizadas atendendo à sua substância e à realidade financeira e não apenas à sua forma legal” (POC, 1989, alínea f) do capítulo 4). Assim sendo, a propriedade de um determinado bem não é condição necessária para que se esteja perante activos da entidade. O que realmente importa é que essa mesma entidade consiga usufruir dos benefícios inerentes à utilização do bem ou do direito. O caso da locação financeira<sup>98</sup> constitui um bom exemplo. O locador é o

---

<sup>98</sup> Para o § 4 da NIC n.º 17 (Regulamento (CE) n.º 2238/2004 da Comissão) locação financeira “é uma locação que transfere substancialmente todos os riscos e vantagens inerentes à propriedade de um activo. O título de propriedade pode ou não ser eventualmente transferido”. De forma idêntica define a DC n.º 25 no seu ponto 3 (CNC, 1998): “é uma locação em que, em substância, o locador transfere para o locatário todos os riscos e vantagens inerentes à detenção de um dado activo independentemente de o título de propriedade poder ou não vir a ser transferido”.

proprietário do bem objecto de locação. O bem não é, no entanto, contabilizado como activo do locador, mas sim como activo do locatário, visto que os riscos e vantagens inerentes à utilização do bem são transferidos para a esfera do locatário. Ou seja, quem usufrui os benefícios (e assume os riscos) derivados do uso do bem é o locatário e não o locador, pelo que o bem reconhece-se como activo do locatário.

Em suma, um bem ou direito é controlado por dada entidade sempre que esta estiver em condições de garantir a obtenção dos correspondentes benefícios económicos futuros, independentemente da titularidade sobre o bem ou o direito. De acordo com Kam (1990, p. 104), a definição de activo deveria conter a expressão “recursos económicos”, dada a capacidade que um activo deve ter de gerar benefícios económicos futuros.

A EC do IASB (1989, §53) refere que:

“os benefícios económicos futuros num activo são o potencial de contribuir, directa ou indirectamente, para o fluxo de caixa e dos seu equivalentes de caixa<sup>99</sup> para a empresa. O potencial pode ser um potencial produtivo que faça parte das actividades operacionais da empresa. Pode também tomar a forma de convertibilidade em caixa ou equivalentes de caixa ou a capacidade de reduzir os exfluxos de caixa, tais como quando um processo alternativo de fabricação baixe os custos de produção”.

Os benefícios económicos futuros podem fluir para a empresa através do activo, nomeadamente (IASB, 1989, § 55) pelas seguintes vias:

- “usado singularmente ou em combinação com outros activos na produção de bens ou serviços para serem vendidos pela empresa;
- trocado por outros activos;
- usado para liquidar um passivo;
- distribuído aos detentores da empresa”.

---

<sup>99</sup> Segundo o § 6 da NIC 7 – “*Demonstrações de Fluxos de Caixa*” – (Regulamento (CE) n.º. 1725/2003 da Comissão) “equivalentes de caixa (dinheiro) são investimentos a curto prazo, altamente líquidos que sejam prontamente convertíveis para quantias conhecidas de dinheiro e que estejam sujeitos a um risco insignificante de alterações de valor”. A DC n.º. 14 – “*Demonstração dos Fluxos de Caixa*” – (CNC, 1993, ponto 3) refere que os equivalentes de fluxos de caixa compreendem: “os outros depósitos bancários e os investimentos de curto prazo cuja conversão em numerário possa efectuar-se sem grandes riscos de alterações de valor no prazo máximo de três meses a contar da data da sua constituição ou aquisição. São ainda de considerar como componentes negativos dos equivalentes a caixa os descobertos bancários (“overdraft”)”.

Outra condição é a necessidade de o recurso provir de acontecimentos passados. Ou seja, é necessário que tenha existido uma transacção com o exterior ou que o recurso resulte da produção pela própria entidade. Os acontecimentos de ocorrência esperados, tal como refere a EC do IASB (1989, §58), “não dão por si próprios origem a activos”. Pelo que a intenção de adquirir, por exemplo, uma máquina não satisfaz a condição de activo, tal como expõe Kam (1990, p. 106): “*a machine already acquired by a company is an asset, but a machine that is to be acquired according to the budget is not, because the transaction has not yet taken place*”<sup>100</sup> Quando o activo resulte da produção não ocorre uma única operação, como sucede numa aquisição, mas sim múltiplas operações relativas à aquisição dos vários factores cujo consumo origina distintos custos destinados ao desenvolvimento do processo (Ordoñez Solana, 2001, p. 223).

A expectativa de geração de benefícios futuros redundando na “probabilidade de gerar benefícios económicos futuros”, a qual resulta do ambiente de incerteza que caracteriza o mundo dos negócios e as actividades económicas (Kam, 1990, p. 101).

Em face do exposto, cabe concluir se o direito desportivo sobre um jogador será, ou não, um activo.

### **2.2.1. Recurso económico controlado**

De forma geral, o direito desportivo sobre um jogador constitui um recurso económico da organização. A titularidade do direito desportivo por parte de uma organização confere-lhe o direito a usufruir os serviços a serem prestados pelo jogador, em resultado do contrato de trabalho celebrado com o atleta.

---

<sup>100</sup> De acordo com Kam (1990, p. 106) uma máquina já adquirida por uma empresa é um activo, mas uma máquina que esteja para ser adquirida de acordo com o orçamento não é um activo, porque a transacção ainda não ocorreu.

Com a titularidade do direito desportivo a organização usufrui os serviços do jogador e, conseqüentemente, esses serviços vão permitir que fluam para a organização benefícios económicos.

A titularidade do direito desportivo confere à organização não só a obtenção de benefícios, como o restringir<sup>101</sup> do acesso aos mesmos por outras organizações (Morrow, 1996, p. 78). A natureza dos contratos de trabalho celebrados entre atletas e as organizações têm, com efeito, características particulares. Nestes casos, o contrato celebrado entre as partes pode ser entendido como uma forma particular de controlo da organização sobre os benefícios produzidos pelo recurso humano, visto que durante o período de contrato<sup>102</sup> o atleta apenas presta serviços de natureza desportiva à organização a que está vinculado.

### **2.2.2. Benefícios económicos futuros**

A contribuição dos jogadores para o bom desempenho da equipa vai permitir o aumento dos fluxos de caixa da organização e dos correspondentes proveitos<sup>103</sup>. Quanto melhor o desempenho, maior a probabilidade de as receitas aumentarem, nomeadamente as de bilheteira, de televisão, publicidade, de *merchandising*, de participação em competições, como por exemplo as organizadas pela UEFA.

Para além destas receitas, outros benefícios podem fluir para a organização, como os resultantes da alienação dos direitos desportivos sobre jogadores antes do termo do contrato, ou, caso este já tenha expirado, se houver lugar a compensação por formação. Morrow (1996, p. 79) conclui, assim, que os direitos desportivos sobre jogadores de futebol são a base de todas as receitas futuras da organização.

---

<sup>101</sup> Morrow (1996, p. 78) considera que a única excepção respeita aos jogadores escolhidos para representar a selecção do seu país. Neste caso, para além da organização, pode a federação do respectivo país também obter benefícios económicos com os serviços prestados pelo jogador.

<sup>102</sup> Caso o jogador mude de organização antes do termo do contrato, a organização que deixa de representar tem direito a ser compensada financeiramente (Morrow, 1996, p. 79).

<sup>103</sup> As NIC utilizam a expressão “rendimentos” em vez do termo “proveito”, que é utilizado pelas normas nacionais. Ao longo da dissertação utiliza-se o segundo por ser aquele que é utilizado nas DF analisadas.

Em anexo, à presente dissertação, apresenta-se uma análise aos relatórios e contas da Porto SAD, da Sporting SAD e da Benfica SAD, cujo objectivo foi estudar a influência do desempenho dos jogadores ao nível dos proveitos e, conseqüentemente, das receitas da organização. Concluiu-se que os jogadores são um elemento essencial, não só a nível desportivo, mas também para a obtenção dos proveitos necessários a uma *performance* económica equilibrada.

Em suma, o direito desportivo sobre um jogador contribui para que fluam para a organização benefícios económicos.

### **2.2.3. Resultado de acontecimentos passados**

Por fim, a obrigatoriedade do elemento, para constituir activo, resultar de acontecimentos passados. Para uma organização deter os direitos desportivos sobre um jogador pode recorrer a modalidades diversas, como por exemplo, a aquisição do passe a outras organizações, a troca desses direitos desportivos com outras organizações, a formação interna de jogadores.

Quando se estabelece uma transacção com outras organizações está-se perante um acontecimento passado que permite, de seguida, reconhecer o activo. No caso de o jogador ser formado na própria organização, também pode verificar-se, aquando do reconhecimento, a existência de acontecimento passado. A formação obriga que uma organização incorra em gastos<sup>104</sup> indispensáveis à formação do atleta, como por exemplo, “*scouting, training, coaching*”<sup>105</sup> (Morrow, 1996, p. 79).

Também o elemento “em resultado de acontecimentos passados”, integrante do conceito de activo, está, portanto, presente no direito desportivo sobre o jogador.

---

<sup>104</sup> O termo “gasto” é actualmente utilizado pelas NIC e corresponde à expressão “custo” da normalização nacional. Contudo, algumas DC (a primeira foi a DC nº 17 – “Benefícios de Reforma”) utilizam o termo “gasto” em detrimento do termo “custo”.

<sup>105</sup> São gastos indispensáveis à formação os relacionados com as observações efectuadas, com o treino (podendo incluir-se nestes parâmetros várias situações, desde os gastos com electricidade, água, material indispensável ao treino) e as despesas com os treinadores.

Conclui-se, deste modo, que os direitos desportivos sobre os atletas satisfazem o conceito de activo.

Mas perante que tipo de activo se está presente? Atente-se, de seguida, na classificação como activo dos direitos desportivos.

## **2.3. Classe e natureza do direito desportivo sobre o jogador**

Em continuação do exposto, classifica-se o direito desportivo numa classe das previstas pelo POC (1989) e, posteriormente, analisa-se a respectiva natureza.

### **2.3.1. Classe do activo**

O activo é composto por dois subconjuntos: circulante e imobilizado.

O primeiro engloba as classes de activos das disponibilidades, terceiros e existências, isto é, activos já realizados ou realizáveis num futuro próximo. Pode, assim, definir-se activo circulante como os bens ou direitos consumíveis num ciclo operacional, ou seja, constituído pelos bens ou direitos disponíveis e pelos bens ou direitos realizáveis no exercício económico (geralmente, um ano).

Por outro lado, o activo imobilizado (também designado por fixo) engloba bens ou direitos cuja transformação em meios líquidos é demorada, perdurando durante vários ciclos operacionais, estando afectos ao desenvolvimento da actividade da empresa. Há nestes activos carácter de permanência, superior ao exercício económico, não havendo intenção de os comercializar.

Quando uma organização forma um plantel tem como objectivo obter o melhor desempenho desportivo possível. Esta meta encontra-se explícita no Relatório de Gestão e Contas 2003/2004 apresentado, por exemplo, pela Benfica SAD (2004, p. 4):

“Assumindo uma política de vendas restritiva, apenas foram alienados os passe de dois atletas de forma a manter a coluna vertebral da equipa que se pretende forte e capaz de enfrentar com confiança os desafios a nível nacional e europeu. Deu-se assim prioridade à estabilidade desportiva em detrimento do equilíbrio financeiro.”

Este excerto evidencia que os direitos desportivos sobre jogadores não são detidos para comercialização, mas sim para que a organização tenha o direito a usufruir os serviços do jogador, durante determinado período de tempo, de forma a alcançar os objectivos a que se propôs. A comercialização dos referidos direitos desportivos não constitui um fim para a organização. Assiste-se, no entanto, e com frequência, à alienação dos mesmos, mas como fonte de financiamento para a organização. A transmissão de tais direitos desportivos pode, também, proporcionar à organização a obtenção de mais valias contabilísticas e, conseqüentemente, melhorar os seus resultados económicos.

Os aludidos direitos conferem à organização o serviço dos jogadores. Logo, no momento da celebração do contrato entre a organização e o jogador não se pretende a realização dos direitos num futuro próximo, isto é, no curto prazo. Sendo assim, o direito desportivo sobre o jogador deve ser considerado na classe do imobilizado<sup>106</sup>.

O carácter de permanência (mínimo um ano, neste caso uma época desportiva) está, por seu turno, minimamente assegurado, a partir do momento em que entraram em vigor as alterações ao regulamento relativo ao estatuto e transferências de jogadores da FIFA. No novo quadro jurídico, os contratos de trabalho não podem ser celebrados por um período inferior a um ano nem superior a cinco (FIFA, 2001a, artigo 4º<sup>107</sup>). Na maioria dos casos, a duração dos

---

<sup>106</sup> Se se atender à definição para a classe das imobilizações previstas no POC (1989, capítulo 12) conclui-se, de facto, que os direitos desportivos sobre jogadores se inserem na referida classe: “inclui os bens detidos com continuidade ou permanência e que não se destinem a ser vendidos ou transformados no decurso normal das operações da empresa, quer sejam de sua propriedade, quer estejam em regime de locação financeira”.

<sup>107</sup> O mesmo artigo abre, no entanto, a possibilidade de se estabelecerem contratos com duração distinta, desde que se cumpra com a legislação nacional. O contrato colectivo de trabalho dos jogadores profissionais de futebol (publicado no Boletim de Trabalho e Emprego, 1ª série, nº 33, de 8 de Setembro de 1999) não delimita no tempo



contratos é superior à época desportiva, com o intuito de as organizações se salvaguardarem da possibilidade de os jogadores as abandonarem após apenas uma época, sem que recebam qualquer compensação monetária.

Subsiste a questão da natureza do activo immobilizado, ou seja, se devem considerar-se os direitos desportivos como investimentos financeiros, como immobilizações incorpóreas, ou como immobilizações corpóreas.

### **2.3.2. Natureza do activo**

Um dos primeiros problemas, senão o primeiro, que surgiu com o reconhecimento do direito desportivo sobre jogador no balanço prendeu-se com a natureza deste activo. Até ao momento, já se concluiu que o direito desportivo sobre jogador se enquadra na definição de activo, bem como se está perante um activo immobilizado. A questão que se suscita agora é quanto à sua natureza. O immobilizado é composto por três contas principais:

- investimentos financeiros;
- immobilizações corpóreas;
- immobilizações incorpóreas;

A problemática da natureza resume-se, simplesmente, às immobilizações corpóreas e às immobilizações incorpóreas. No presente contexto não têm cabimento os investimentos financeiros<sup>108</sup>, porque tais direitos não respeitam a aplicações financeiras de carácter permanente: são operacionais, isto é, incremento à actividade da organização.

---

a duração do contrato, pelo que se aplica, na presente situação, o contrato de trabalho desportivo, aprovado pela Lei nº 28/98, de 26 de Junho. Segundo o nº 1 do artigo 8º deste diploma legal o contrato de trabalho desportivo terá uma duração mínima de uma época desportiva e máxima de oito épocas. O nº 2 permite que a duração seja inferior a uma época desportiva nos casos em que os contratos de trabalho são celebrados após o início de uma época desportiva (por exemplo, durante o período de reabertura do mercado de transferências). Nas últimas alterações ao regulamento FIFA, esta última situação encontra-se prevista (FIFA, 2004, artigo 18º, nº 2).

<sup>108</sup> A proposta da LPFP (2004, p. 15) considera a possibilidade de contabilizar como investimento financeiro o direito desportivo sobre jogador para registar “as despesas com a aquisição de direitos desportivos relativos a jogadores que prestam serviço a outras entidades. Esta conta relevará o valor de direitos desportivos de jogadores que foram parcialmente alienados e cujo contrato de prestação de serviços foi celebrado com outra entidade”.

De acordo com o POC (1989, capítulo 12) tem-se:

- Imobilizações corpóreas: “integra os immobilizados tangíveis, móveis ou imóveis, que a empresa utiliza na sua actividade operacional, que não se destinem a ser vendidos ou transformados, com carácter de permanência superior a um ano”;
- Imobilizações incorpóreas: “integra os immobilizados intangíveis, englobando, nomeadamente, direitos e despesas de constituição, arranque e expansão”.

As definições das NIC ajudam, por seu lado, a completar melhor os conceitos acima:

- “Activos fixos tangíveis são itens tangíveis que sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a outros, ou para fins administrativos e se espera que sejam usados durante mais do que um período” – § 6 da NIC 16 “Activos Fixos Tangíveis” (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão);
- “Um activo intangível é um activo não monetário identificável sem substância física” – § 8 da NIC 38 “Activos Intangíveis” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

A solução adequada exige saber qual o objecto da contabilização. O que se pretende contabilizar não é o jogador em si, mas sim o valor<sup>109</sup> relativo ao direito que a organização tem em usufruir os seus serviços e dos quais se espera que fluam benefícios económicos futuros. O objecto, sujeito a transacção, não é o recurso humano, mas sim o direito a ele subjacente. Não se transaccionam pessoas, adquirem-se e alienam-se direitos. Ou seja, no caso em apreço, o objecto de contabilização é, claramente, o valor do direito desportivo sobre jogador.

Tendo em consideração as definições apresentadas pelo POC (1989), os direitos relativos a immobilizados são considerados como immobilizações incorpóreas. Tendo, também, em consideração o preconizado pela NIC 38, o direito desportivo sobre jogador enquadra-se no conceito exposto, pois é um activo não monetário, identificável e sem substância física.

---

<sup>109</sup> Ferreira (1997: p. 8) refere, a propósito, que “a contabilidade se ocupa da movimentação dos valores das coisas (e agora das pessoas) e não da movimentação das próprias coisas (ou pessoas)”.

Continuando a ter por base o estabelecido pela NIC 38 (§ 8), activos monetários “são dinheiros devidos e activos a ser recebidos em quantias fixadas ou determináveis de dinheiro” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão). Deste modo, os direitos desportivos são activos não monetários. Os direitos em apreço gozam da característica da intangibilidade, isto é, “carecem de existência física, não significando com isso que os mesmos não possam estar representados por títulos, registados em organismos públicos, ou a sua origem resultar, de forma expressa, da própria lei” (Cravo, 1990, p. 48).

A NIC 38 (§ 10) refere que a satisfação do conceito de activo intangível exige que se verifiquem as seguintes condições (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão):

- identificabilidade;
- controlo sobre recursos;
- geração de benefícios económicos futuros.

Significa isso que, para que um activo seja considerado intangível é necessário, para além de preencher os requisitos necessários para ser activo, que seja identificável<sup>110</sup>.

De acordo com o normativo (§ 12), um activo é identificável quando (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão):

- “for separável, i.e. [isto é] capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, seja individualmente ou em conjunto com um contrato, activo ou passivo relacionado; ou
- resultar de direitos contratuais ou de outros direitos legais, quer esses direitos sejam transferíveis quer sejam separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações”.

A explicação dada pela norma permite concluir, logo à partida, que o direito desportivo sobre o jogador satisfaz a definição de intangível<sup>111</sup>, pois também é um activo identificável. Os

---

<sup>110</sup> O goodwill surge como uma excepção a esta regra, pois “representa um pagamento feito pela adquirente em antecipação de benefícios económicos futuros de activos que não sejam capazes de ser individualmente identificados e separadamente reconhecidos” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 8).

direitos desportivos são separáveis, visto que frequentemente se assiste à sua transacção individualizada, seja a título definitivo, seja de forma temporária, e também ocorre, por vezes, a troca de direitos desportivos sobre jogadores entre diferentes organizações. Por outro lado, tais direitos resultam, igualmente, da celebração de um contrato entre o jogador e a organização, a qual confere a esta dispor dos serviços do contratado pelo período de tempo estipulado.

Na prática, tem-se assistido ao tratamento como imobilizado incorpóreo<sup>112</sup> pelas organizações, no que diz respeito aos direitos desportivos sobre jogadores. Em países como a Espanha<sup>113</sup> e Itália considera-se, com efeito, como imobilizações incorpóreas a aquisição a terceiros a título oneroso de direitos desportivos sobre jogadores (Moreno Rojas e Serrano Domínguez, 2003, p. 4).

Do anexo às DF da Juventus Football Club, S.p.A. (2004, p. 75) obteve-se essa confirmação:

“I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono iscritti al costo comprensivo degli eventuali oneri accessori”<sup>114</sup>.

Em Inglaterra muitas organizações seguiam, inicialmente, a política contabilística de considerar os direitos desportivos como custo do exercício.

---

<sup>111</sup> O regime fiscal específico das sociedades desportivas (Lei nº 103/97, de 13 de Setembro) considera os direitos desportivos sobre jogadores como imobilizado incorpóreo. Refere o nº 1 do artigo 3º do citado diploma legal: “Para todos os efeitos legais, considera-se como elemento do imobilizado incorpóreo o direito de contratação dos jogadores profissionais, desde que inscritos em competições desportivas de carácter profissional ao serviço da sociedade desportiva”.

<sup>112</sup> A solução encontrada parece, no entanto, não reunir consenso total. Ferreira (1997, p. 8) numa opinião sobre qual a rubrica a utilizar começa por referir que admite que se “repugne a contabilização no *Imobilizado Corpóreo*, considerando que essa categoria de contas deve ficar reservada a bens corpóreos e nunca a pessoas”. Afirma, porém, em contrapartida, que todavia, a “contabilidade não regista bens e sim direitos sobre esses bens”. Por isso, adverte que “embora os registos contabilísticos não respeitem às próprias pessoas (da equipa), relevam valores de direitos em relação a essas pessoas”. Deste modo, como as “pessoas também são realidades físicas [...] não espanta o registo ser sob a rubrica de *Imobilizado Corpóreo*” (Ferreira, 1997, p. 9).

<sup>113</sup> O plano de contabilidade espanhol foi adaptado ao contexto das SAD preconizando o reconhecimento como activo dos direitos desportivos sobre jogadores adquiridos a terceiros.

<sup>114</sup> A rubrica “diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori” consta do balanço da Juventus Football Club como imobilizado incorpóreo (Juventus Football Club, S.p.A., 2004, p. 70). De acordo com o Anexo às DF apresentadas, o direito plurianual à prestação dos jogadores são inscritas ao custo englobando as eventuais despesas acessórias.

No entanto, após a entrada em vigor da *Financial Reporting Standard 10*<sup>115</sup> – “*Goodwill and Intangible Assets*” –, as organizações inglesas alteraram as suas políticas, passando a efectuar a capitalização dos direitos sobre desportistas profissionais adquiridos a terceiros (Morrow, 1999, pp. 127-128). A adopção desta política é evidente pela análise às DF de algumas das organizações inglesas. Veja-se, a título de exemplo, o caso do Manchester United PLC (2004, p. 60):

“The costs associated with the acquisition of players’ registrations are capitalised as intangible fixed assets”<sup>116</sup>.

Em Portugal, a política utilizada é idêntica à dos países considerados na vanguarda no domínio em causa<sup>117</sup>. Tal é evidenciado pelos anexos às DF:

“Imobilizações incorpóreas  
[...]

O saldo da rubrica “Valor do plantel” inclui os custos associados à aquisição dos direitos de inscrição desportiva dos jogadores”. (Porto SAD, 2004, p. 38)

“Esta rubrica [Imobilizações Incorpóreas] compreende essencialmente os custos incorridos com a aquisição dos direitos desportivos dos jogadores profissionais de futebol”. (Sporting SAD, 2004, p. 16)

“As imobilizações incorpóreas incluem essencialmente os custos de aquisição dos jogadores profissionais de futebol”. (Benfica SAD, 2004, p. 18)

Após as análises à classe em que se integra e à natureza que assume o direito desportivo sobre jogadores, observa-se, seguidamente, os requisitos necessários a serem preenchidos para que se possa reconhecer um facto como activo e, neste caso, como imobilização incorpórea.

---

<sup>115</sup> Cf. Accounting Standards Board, (1997), *FRS 10 - Goodwill and Intangible Assets*, December 1997, London: The Accounting Standards Board.

<sup>116</sup> Os custos associados com o registo da aquisição dos jogadores são capitalizados como activos fixos intangíveis.

<sup>117</sup> A proposta de adaptação do POC (1989) e demais normas contabilísticas à realidade das organizações desportivas define que os direitos desportivos sobre jogadores constituem imobilizações incorpóreas (LPFP, 2004, p.16)

## 2.4. Condições de reconhecimento

Nos subcapítulos anteriores concluiu-se que o direito desportivo sobre jogador preenche a definição de activo e de imobilização incorpórea. Para que se reconheça um elemento nas DF é, porém, necessário que outros requisitos se verifiquem. O reconhecimento de um elemento nas DF consiste, de acordo com a EC do IASB (1989, § 82), no:

“processo de incorporar no balanço e na demonstração de resultados um elemento que satisfaça a definição de uma classe e satisfaça os critérios de reconhecimento estabelecidos [...] envolve a descrição do elemento por palavras e por um quantitativo monetário e a inclusão desta quantia nos totais do balanço ou da demonstração de resultados”.

De acordo com a EC (IASB, 1989, § 83) devem ser preenchidas as seguintes condições para que um elemento seja reconhecido:

- ser “provável que qualquer benefício económico futuro, associado com o elemento, fluirá para, ou de, a empresa; e
- o elemento tiver um custo ou um valor que possa ser quantificado com fiabilidade”.

Estas são as condições gerais. Centrando a atenção na classe do imobilizado e na natureza dos incorpóreos, eis as condições (em tudo equivalentes) a serem preenchidas, conjuntamente, de acordo com o § 21 da NIC 38 (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão):

- ser “provável que os benefícios económicos futuros esperados que sejam atribuíveis ao activo fluam para a entidade; e
- o custo do activo possa ser fiavelmente mensurado”.

A primeira condição considera-se suficientemente tratada no ponto 2.2.2<sup>118</sup> da presente dissertação. De facto, os jogadores são os principais elementos geradores de receitas para as organizações, já que são eles, na realidade, o suporte em que se baseia todo o negócio. Tal como afirma Ordóñez Solana (citada por Moreno Rojas e Serrano Domínguez, 2001, p. 185)

---

<sup>118</sup> Como complemento ao exposto no ponto 2.2.2., *vide* anexo.

“*el valor deportivo del equipo técnico y el valor económico del servicio-espectáculo, que constituye el objeto vendible en el mercado, están fuertemente correlacionados*”<sup>119</sup>.

Se em relação à primeira condição parece claro o seu preenchimento, a segunda pode ser encarada, actualmente, como uma entrave ao reconhecimento do direito desportivo sobre o jogador.

Em primeiro lugar, é necessário saber o que entende a norma (§ 7 da NIC 38) por custo. Para o caso em apreço, por custo deve entender-se “a quantia de caixa ou seus equivalentes paga ou o justo valor de outra retribuição dada para adquirir um activo no momento da sua aquisição ou construção” (Regulamento (CE) n° 211/2005 da Comissão).

A mensuração fiável do custo é imprescindível, pois de acordo com o § 24 da NIC 38 “um activo intangível deve ser mensurado inicialmente pelo seu custo” (Regulamento (CE) n° 2236/2004 da Comissão). Também o normativo nacional define que as imobilizações incorpóreas devem ser mensuradas ao custo de aquisição ou ao custo de produção (POC, 1989, ponto 5.4.1.).

As organizações podem obter o serviço dos jogadores de diversas formas, nomeadamente pela aquisição onerosa a terceiros, por troca de direitos desportivos sobre jogadores, pela formação interna, ou aproveitando o facto de os jogadores estarem sem contrato com outras organizações (*free transfer*).

Nas duas primeiras situações o requisito da fiabilidade é preenchido. A aquisição onerosa a terceiros implica que o adquirente efectue um desembolso para consumir a transacção. No

---

<sup>119</sup> Segundo Ordóñez Solana, o valor desportivo de uma equipa e o valor económico do serviço espectáculo, que constitui o objecto vendável no mercado, estão fortemente correlacionados. Cf. Ordóñez Solana, C. (2000), “La valoración de los jugadores pertenecientes a clubes y sociedades anónimas deportivas que participan en competición profesional: la contabilidad de recursos humanos y la normativa deportiva aplicable”. Em *Gestión XXI: Futuro y perspectivas (Ponencias y Comunicaciones presentadas a las X Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica)*. Volume II. Universidade do Algarve. Vilamoura.

caso de troca pode ou não haver pagamento, mas nesta situação aplica-se o “justo valor de outra retribuição dada”.

Sempre que o direito desportivo sobre um jogador é adquirido a terceiros, o custo é fiavelmente mensurado, pois resulta de uma transacção externa. Neste caso, o custo é objectivo, porque a sua determinação segue critérios verificáveis, visto que qualquer entidade que pretenda comprovar os valores sempre poderá confirmá-los.

Nas duas outras situações (formação interna e *free transfer*) não se estabelece uma transacção com outra organização para a aquisição do passe. No caso dos jogadores formados internamente é certo que o processo de formação exige que se estabeleçam ao longo dos anos múltiplas operações. Mas como se poderão imputar individualmente esses custos? É necessário que haja um critério fiável para que o direito desportivo sobre o jogador se possa reconhecer no balanço da organização. Surge, neste ponto, a problemática do equilíbrio entre as características qualitativas da informação: fiabilidade e relevância.<sup>120 121</sup>

Este assunto é desenvolvido no capítulo 3, mas parece desde já que o reconhecimento no balanço dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente é relevante, pois também há, nestas situações, obtenção de benefícios económicos futuros. A sua inclusão no

---

<sup>120</sup> Kam (1990, pp. 108-109) refere que existem itens que satisfazem a definição de activo, mas que não preenchem os critérios de reconhecimento, pelo que não são reconhecidos no balanço, apresentando os recursos humanos como exemplo. De acordo com o autor, dos serviços prestados pelos empregados é provável que fluam para a entidade benefícios económicos futuros, controlados por esta, que resultem de um evento passado (celebração de contrato de trabalho entre a empresa e o trabalhador). O autor alerta para a necessidade de dever existir a garantia de que a inclusão desses elementos como activo no balanço forneça informação útil aos utilizadores. Para que tal se verifique é, porém, necessário que a informação seja, simultaneamente, relevante e fiável.

<sup>121</sup> A observância simultânea da relevância e da fiabilidade é uma exigência das normas contabilísticas norte-americanas para o reconhecimento de um elemento nas DF. A *Statement of Financial Accounting Concepts* n° 5 – “*Recognition and Measurement in Financial Statements of Business Enterprises*” – do *Financial Accounting Standards Board* (FASB, 1984) estabelece (§ 63) os seguintes quatro critérios de reconhecimento:

1. Cumprimento da definição de um elemento das DF;
2. Ser mensurável com suficiente fiabilidade;
3. Informação relevante, isto é, a informação sobre o objecto ser capaz de produzir uma decisão diferente nos utilizadores;
4. Informação fiável, ou seja, a informação sobre o objecto ser fidedigna, verificável, neutra.



balanço permite aos utilizadores da informação conhecer os recursos económicos controlados pela organização que realmente possui e utiliza no desenvolvimento da sua actividade.

Todavia, parece que a NIC 38 deixa uma possibilidade em aberto para o reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, ao utilizar a expressão “construção”. Se a norma permitir que intangíveis “construídos” pela própria organização possam ser reconhecidos nas DF, então podem reconhecer-se os direitos desportivos em causa, dando-lhes um tratamento análogo ao das despesas de I&D. Ao debate desta hipótese dedica-se parte do capítulo 3.

Conclui-se, assim, que nos casos em que ao direito desportivo sobre um jogador se possa atribuir um custo fiável, pode o referido direito ser reconhecido no balanço como um activo imobilizado incorpóreo.

Apresenta-se, seguidamente, o tratamento contabilístico dos direitos desportivos sobre jogadores efectuado pelas organizações, consoante a respectiva origem. Acompanha-se a apresentação com o estabelecido pelo normativo contabilístico.

## **2.5. Tratamento actual dos direitos desportivos sobre jogadores**

Os jogadores que fazem parte do plantel de uma organização podem provir de diferentes origens, nomeadamente:

- da aquisição onerosa a outra organização, por meios monetários;
- da cedência temporária por outra organização;
- da troca de direitos desportivos sobre jogadores entre duas organizações;
- da aquisição a “custo zero” (*free transfer*);
- do desenvolvimento interno das “camadas jovens”.

Acresce que, hoje em dia, as operações de aquisição de direitos desportivos sobre jogadores podem assumir formas mais complexas, dada a intervenção de outros instrumentos, como é o caso dos fundos de investimento em passes.

No presente subcapítulo aborda-se a situação actual da contabilização dos direitos desportivos sobre jogadores pelas organizações, confrontando esse mesmo tratamento com o disposto nas normas contabilísticas. Nesse sentido, analisa-se, primeiramente, como os casos acima referidos são reconhecidos e mensurados pelas organizações nas respectivas DF. Posteriormente, destaca-se a mensuração subsequente dos direitos desportivos sobre jogadores, com realce para as amortizações, perdas extraordinárias de valor e reavaliações.

### **2.5.1. Mensuração inicial**

Tal como referiu-se, os intangíveis devem ser mensurados, inicialmente, pelo correspondente custo, podendo este traduzir-se no dispêndio de meios monetários ou no justo valor de outra retribuição dada.

Realçou-se, igualmente, a necessidade de tal custo ser mensurado com fiabilidade, para que o elemento possa ser reconhecido como activo.

Procura-se, de seguida, evidenciar que nem sempre é possível mensurar fiavelmente o custo, pelo que nem todos os direitos desportivos sobre jogadores devem ser reflectidos no balanço.

#### **2.5.1.1. Aquisição onerosa**

Esta modalidade refere-se à aquisição individual, a título definitivo, do direito desportivo sobre o jogador mediante uma contraprestação monetária.

O POC (1989) estabelece que as imobilizações incorpóreas são mensuradas inicialmente pelo custo – “custo de aquisição ou de produção” (ponto 5.4.1.).

O custo de aquisição é composto pela “soma do respectivo preço de compra com os gastos suportados directa ou indirectamente para o colocar no seu estado actual e no local de armazenagem” (ponto 5.3.2.<sup>122</sup>).

No caso de uma aquisição separada o custo é fiavelmente determinado, pois corresponde à retribuição em dinheiro ou outros activos monetários. O custo de um activo compreende (NIC 38, § 24):

- “o seu preço de compra, incluindo os direitos de importação e os impostos sobre as compras não reembolsáveis, após dedução dos descontos comerciais e abatimentos;
- e
- qualquer custo directamente atribuível de preparação do activo para o seu uso pretendido”. (Regulamento (CE) n° 2238/2004 da Comissão)

No contexto do presente trabalho, o custo de aquisição engloba não apenas as quantias pagas à organização que cede o direito, mas também as importâncias despendidas para completar a transacção<sup>123</sup>, ou seja, os montantes pagos ao jogador como prémio de assinatura<sup>124</sup>, bem como aos intermediários (empresários desportivos<sup>125</sup>).

As organizações nacionais têm seguido estes procedimentos, tal como se verifica de seguida:

“As immobilizações incorpóreas encontram-se registadas ao custo de aquisição, à excepção do valor do plantel, o qual é acrescido do prémio de assinatura do contrato pago aos atletas, nos termos do n° 4 do artigo 3° da Lei n°. 103/97 de 13 de Setembro. O saldo da rubrica “Valor do plantel” inclui os custos associados à aquisição dos direitos de inscrição desportiva dos jogadores”. (Porto SAD, 2004, p. 38)

<sup>122</sup> O ponto 5.3.2. do POC (1989) refere-se aos critérios de mensuração das existências, que se aplicam, com as necessárias adaptações, às immobilizações, conforme o ponto 5.4.2..

<sup>123</sup> No entender de Moreno Rojas (1997, p. 29) a possibilidade de capitalizar todos os gastos realizados necessários à aquisição do jogador permite que também se considere no custo de aquisição, por exemplo, as despesas com as viagens realizadas para a aquisição do passe do atleta.

<sup>124</sup> De acordo com o n° 4 do artigo 3° da Lei n° 103/97: “ter-se-ão em conta na determinação do valor da contraprestação as quantias pagas [...] à entidade de onde provém o jogador, como contrapartida da sua transferência, e as próprias ao próprio jogador pelo facto de celebrar [...] contrato”.

<sup>125</sup> Por empresários desportivos entende-se “a pessoa singular ou colectiva que, estando devidamente credenciada, exerça a actividade de representação ou intermediação, ocasional ou permanente, mediante remuneração, na celebração de contratos desportivos” (alínea e) do artigo 2° da Lei n° 28/98, de 26 de Junho).

“Esta rubrica [Imobilizações Incorpóreas] compreende essencialmente os custos incorridos com a aquisição dos direitos desportivos dos jogadores profissionais de futebol”. (Sporting SAD, 2004, p. 16)

“As imobilizações incorpóreas incluem essencialmente os custos de aquisição dos jogadores profissionais de futebol. O custo de aquisição compreende as importâncias despendidas a favor da entidade transmitente, do jogador e de intermediários”. (Benfica SAD, 2004, p. 18)

A aquisição onerosa tem implícita que o jogador com direitos objectos de transacção tenha contrato em vigor com a organização transmitente. Deste modo, para que a operação seja consumada, é necessário que haja acordo entre as organizações envolvidas no negócio em relação ao montante da transferência. Posteriormente, ao acordo entre as duas organizações, terá de haver acordo entre o jogador e a organização adquirente.

Existe, porém, uma excepção, que permite que jogadores com contrato em vigor com determinada organização vejam o seu passe ser adquirido por outra sem necessidade de acordo entre a sua anterior e a nova entidade patronal. Esta hipótese é possível se o contrato celebrado entre o jogador e a organização precedente contiver uma cláusula que defina a quantia monetária a partir da qual a organização transfere, sem mais, o direito desportivo sobre o jogador – “cláusula de rescisão”<sup>126</sup>.

É claro que também quando a aquisição do direito desportivo se verifica nessas circunstâncias, pode ser reconhecido no balanço da organização, visto que o custo é fielmente mensurado. Integrando a situação no contexto de custo de aquisição, o valor da “cláusula de rescisão” funciona como o preço de compra. Tal cláusula equivale ao montante estabelecido entre as organizações quando a transferência resulta de acordo entre as partes.

---

<sup>126</sup> Ordóñez Solana (2001, p. 288) apresenta uma justificação económica para a existência da cláusula de rescisão. De facto, o jogador com a saída voluntária antes de findo o período contratual, “*llevaría consigo*” (ou seja, a organização deixaria de obter) parte dos benefícios económicos futuros que a organização esperava que o atleta produzisse com a sua actividade profissional. Deste modo, a organização vendedora exige como que uma compensação pelos benefícios que deixa de obter com a saída do jogador para outra organização.

Pode ainda incorporar-se na modalidade das aquisições individuais a título oneroso a aquisição do direito desportivo sobre um jogador em fim de contrato nas quais exista a obrigatoriedade<sup>127</sup> de a organização precedente receber uma compensação por formação<sup>128</sup>. A compensação que a organização adquirente do direito tem de pagar corresponde ao preço de compra.

### **2.5.1.2. Cedência temporária**

A cedência temporária dos direitos desportivos sobre jogadores é mais conhecida, em gíria desportiva, por “empréstimo”.

Neste caso, a organização detentora do direito desportivo sobre dado jogador cede temporariamente a outra organização o direito de esta utilizar os serviços do jogador, durante um período de tempo determinado, que não pode ultrapassar o tempo de contrato que falta cumprir com a organização detentora do direito.

Geralmente, o período de cedência é de, no máximo, uma época desportiva. Na prática pode suceder que as organizações definam um período de empréstimo superior a uma época; no entanto, em termos formais, os “empréstimos” prolongados são reconhecidos como cedências temporárias sucessivas, cada uma das quais até ao final de cada época desportiva. Por

---

<sup>127</sup> O artigo 38º da Lei nº 28/98 estabelece que quando o praticante desportivo assine o primeiro contrato de trabalho como profissional com entidade empregadora distinta da formadora, esta tem direito a receber uma compensação por formação. Conforme refere o nº 4 do artigo 18º do mesmo diploma legal, o valor da compensação não poderá afectar, em caso algum, a liberdade de trabalho do jogador, ou seja não deve ser desproporcionada, de forma a não impedir que o atleta celebre contrato com outra organização. O Regulamento de formação dos jogadores profissionais de futebol (anexo III do contrato colectivo de trabalho dos jogadores profissionais de futebol), no seu artigo 28º, estabelece, por seu turno, que as organizações “têm direito a uma indemnização a título de compensação pela formação ou promoção dos jogadores”. De acordo com o nº 1 do artigo 33º, nos casos em que o primeiro contrato profissional do jogador seja com uma organização diferente da que prestou formação tem esta o direito de receber, da nova organização contratante, uma compensação pela formação.

<sup>128</sup> De acordo com o regulamento (alínea a) do artigo 2º) citado na nota anterior, formação é “o processo formativo integrado com componentes de formação técnica-científica, prática e sociocultural que visa conceder aos jovens praticantes uma aprendizagem sistemática, completa e progressiva, conferindo uma qualificação profissional e a possibilidade de desenvolvimento de uma carreira profissional”.

consequente, são contabilizadas como gasto em cada exercício correspondente (Ordóñez Solana, 2001, p. 287).<sup>129</sup>

Como, normalmente, o período de cedência temporária é inferior a uma época desportiva, não satisfaz o conceito de imobilização incorpórea, pois para os elementos desta natureza é necessário um tempo de permanência superior a um ano.

Deste modo, os direitos desportivos sobre jogadores que se vinculam a um clube pela via do “empréstimo” não podem ser contabilizados no activo. Assim sendo, o custo suportado pela organização com a aquisição temporária do direito deve ser considerado como gasto do exercício a que respeita. Consequentemente, as organizações que cedem temporariamente os direitos mantêm-nos registados no seu balanço como activo.<sup>130</sup>

Verifique-se, a propósito, o tratamento efectuado por algumas organizações:

“Empréstimos de jogadores

Os jogadores emprestados pela Sociedade a clubes terceiros, mantêm-se registados na rubrica de imobilizado incorpóreo e continuam a ser amortizados de acordo com o número de anos do contrato. Caso se estime uma perda no valor de realização dos direitos de inscrição desportiva de jogadores emprestados até ao término do respectivo período do contrato, é registado o correspondente efeito nas demonstrações financeiras.” (Porto SAD, 2004, p. 41)

A Benfica SAD não evidencia no seu Relatório de Gestão e Contas 2003/2004 o tratamento dado a este tipo de situações. Relativamente à Sporting SAD (2004, p. 17), da leitura do

---

<sup>129</sup> O nº1 do artigo 9º do contrato colectivo de trabalho dos jogadores profissionais de futebol refere que uma organização pode ceder temporariamente a outras os serviços de um jogador profissional, sempre com o consentimento deste, não podendo o período de cedência exceder o termo do prazo do contrato em vigor. Porém, o nº 2 estabelece que a cedência só pode “ser efectivada dentro de cada época”.

<sup>130</sup> A proposta da LPFP (2004) na adaptação das normas contabilísticas à realidade do futebol profissional em Portugal, prevê que os direitos desportivos sobre jogadores recebidos neste regime sejam contabilizados como um “Fornecimento e Serviço Externo” (p. 19), enquanto que as organizações que cedem os direitos os mantêm contabilizados como activos, para além de utilizarem a conta de “Outros Proveitos e Ganhos Operacionais” quanto ao registo dos proveitos inerentes à operação (p. 21). Neste momento, as organizações que emprestam jogadores mantêm o direito sobre os mesmos no activo e contabilizam os proveitos inerentes como proveitos operacionais. A Porto, SAD contabiliza, assim, tais proveitos como “Proveitos Suplementares” (cf. nota 55 do Anexo ao Balanço Consolidado e à Demonstração dos Resultados Consolidados – Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, 2004, p. 52).

Relatório e Contas a 30 de Junho de 2004, pode concluir-se que o tratamento contabilístico dos direitos desportivos sobre jogadores cedidos temporariamente consiste na manutenção dos direitos como activos da organização:

“Na época de 2003/04 foi decidido ajustar para metade o valor patrimonial do jogador Luís Filipe<sup>131</sup>, tendo as amortizações do exercício sido oneradas em cerca de m€1 000.”

### 2.5.1.3. Troca

Os direitos desportivos sobre jogadores podem, igualmente, ser adquiridos por troca com outros direitos da mesma natureza.

A troca de activos sobre direitos desportivos pode envolver as seguintes modalidades:

- Troca por troca;
- Troca, envolvendo, em simultâneo uma quantia monetária.

A questão que se coloca é por que valor se deve mensurar o novo activo: se pelo valor atribuído ao novo activo, se pelo valor escriturado do activo cedido.

O POC (1989) é omissivo quanto ao tratamento específico da troca de activos.

Talvez se deva, contudo, desdobrar este problema em dois: a alienação de um direito desportivo sobre um jogador e a aquisição de um direito desportivo sobre um outro.

Deste modo, o activo cedido é eliminado do balanço da organização (quer da rubrica de imobilizações incorpóreas quer da rubrica de amortizações acumuladas, caso o direito já tivesse sido objecto de amortizações) pelos respectivos valores, e o novo activo será contabilizado pelo valor que lhe foi atribuído.

---

<sup>131</sup> O jogador Luís Filipe representou na época 2003/2004, por “empréstimo” a União Desportiva de Leiria – Futebol, SAD.

Ou seja, o novo activo é mensurado pelo justo valor, isto é, pelo valor definido entre as duas organizações envolvidas na transacção. O justo valor para activos intangíveis (nos quais se integram os direitos desportivos sobre jogadores) é determinado, de acordo com a DC n° 13 com base em “valores estimados ou avaliados” (CNC, 1993, ponto 6.8.). Quer isto dizer que o valor do novo activo a reconhecer no balanço deve ser mensurado pelo valor por que tal direito foi avaliado pelas partes intervenientes no negócio. Em termos nacionais parece ser este o tratamento, quer a transacção envolva, ou não, quantias monetárias.<sup>132</sup>

Em relação ao normativo internacional, segundo a NIC 38<sup>133</sup> (§ 34) o custo do novo activo adquirido por troca com outro activo é, regra geral, mensurado pelo justo valor (Regulamento (CE) n° 2238/2004 da Comissão).

No entanto, o justo valor não se aplica quando se verifica, pelo menos, uma das seguintes duas situações (Regulamento (CE) n° 2238/2004 da Comissão, NIC 38, § 34):

- a troca careça de substância comercial; ou
- nem o justo valor do activo recebido nem o justo valor do activo cedido sejam fiavelmente mensuráveis.

A segunda situação está suportada nas condições de reconhecimento: custo mensurável com fiabilidade<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> Os relatórios e contas das organizações nacionais não se referem especificamente ao tratamento dado aos direitos desportivos sobre jogadores obtidos pela via da troca. Apenas referem os valores que foram atribuídos aos novos activos – *vide* nota 56 ao Anexo ao Balanço Consolidado e à Demonstração dos Resultados Consolidados (Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, 2004, p. 53). As organizações nacionais deveriam seguir o exemplo dado por algumas organizações estrangeiras, como o Manchester United, o qual no Anexo (nota 11) indica o custo de aquisição, valor da amortização, valor líquido contabilístico para cada jogador individualmente, sendo desta forma mais fácil apreender a informação sobre as políticas contabilísticas da organização (Manchester United PLC, 2004, pp. 65-68).

<sup>133</sup> A adopção desta norma no Espaço Económico Europeu deriva da NIC 38 (2004) do IASB, que alterou a NIC 38 (1998). A primeira transposição da NIC 38 (§ 34 e 35) para aquele espaço estabelecia outro procedimento (Regulamento (CE) n° 1725/2003 da Comissão). Até à revisão da norma, a troca de activos era tratada tendo em consideração se os activos objecto de negociação eram, ou não, semelhantes. Para que os activos fossem considerados semelhantes os respectivos justos valores teriam de ser semelhantes, pelo que se conclui que no caso de haver contrapartidas monetárias envolvidas os activos eram considerados dissemelhantes. No caso de os activos serem semelhantes utilizava-se para reconhecimento do custo a quantia escriturada do activo cedido, enquanto no caso de serem dissemelhantes a opção passava pelo justo valor do activo cedido ajustado pela quantia de qualquer moeda ou equivalente a receber ou a pagar.



Para a primeira situação é necessário avaliar a extensão em que os fluxos de caixa são alterados como resultado da operação.

Para a norma internacional (§ 34A) existe uma transacção de troca com substância comercial quando:

- (a) “a configuração (risco, tempestividade e quantia) dos fluxos de caixa do activo recebido diferir da configuração dos fluxos de caixa do activo transferido; ou
- (b) o valor específico<sup>135</sup> para a entidade relativo à parte das operações da entidade afectada pela transacção se alterar como resultado da troca; e
- (c) a diferença na alínea (a) ou (b) for significativa em relação ao justo valor dos activos trocados”. (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão)

Assim, quando uma das duas situações ocorrer, ausência de substância comercial ou de mensurabilidade fiável, o activo adquirido não é mensurado pelo justo valor, mas pela quantia escriturada<sup>136</sup> do activo cedido.

Outra questão que se promove nos casos em que o justo valor for o critério adoptado é que valor utilizar.

Isto é, o novo activo deve ser mensurado pelo seu justo valor ou pelo justo valor do activo cedido? Continuando com a NIC 38 (§ 34B), o justo valor a ser considerado é o justo valor do

---

<sup>134</sup> A NIC 38 (§ 34B) indica referências que podem ser úteis para averiguar se o justo valor é fiável quando não existam transacções de mercado comparáveis: “(a) a variabilidade no intervalo de estimativas razoáveis do justo valor não for significativa para esse activo ou (b) as probabilidades das várias estimativas dentro do intervalo possam ser razoavelmente avaliadas e usadas para estimar o justo valor” (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão).

<sup>135</sup> A mesma refere ainda que para “determinar se uma transacção de troca tem substância comercial, o valor específico para a entidade relativo à parte das operações da entidade afectada pela transacção deve reflectir os fluxos de caixa após impostos” (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão).

<sup>136</sup> A NIC 38 (§ 8) entende por quantia escriturada “a quantia pela qual um activo é reconhecido no balanço após dedução de qualquer amortização acumulada e de perdas por imparidade acumuladas a ele inerentes” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão). Ou seja, a quantia escriturada de um activo é o seu valor contabilístico.

activo cedido, excepto quando “o justo valor do activo recebido seja mais claramente evidente”. (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão)

Para o caso em estudo, e tendo em consideração que o custo engloba as quantias monetárias pagas, ou a pagar, ou o justo valor de outras retribuições de contrapartida, podem ter-se as seguintes duas soluções para as situações em que o justo valor é aplicável:

- para o caso de troca por troca de direitos desportivos sobre jogadores, deve utilizar-se o justo valor do activo cedido que é equivalente ao justo valor do activo adquirido, visto não haver qualquer outra contrapartida envolvida;
- para os casos em que a transacção, para além da troca, envolva quantias monetárias, o justo valor a ser utilizado é o do activo adquirido, que é equivalente ao justo valor do activo cedido mais as quantias monetárias envolvidas.

Uma outra questão<sup>137</sup> respeita à cedência dos direitos desportivos sobre um jogador formado internamente e de se estar perante uma troca sem substância comercial.

Regra geral, os direitos sobre jogadores formados internamente não são reconhecidos no balanço da organização. Resulta, então, de acordo com a NIC 38, como a transacção carece de substância comercial, que o novo activo deve ser mensurado pelo valor contabilístico do activo cedido. Consequentemente, o novo activo não é reconhecido no balanço, pois o valor contabilístico do activo cedido é nulo.

#### **2.5.1.4. Aquisição a “custo zero”**

A chamada aquisição a “custo zero” (*free transfer*) surgiu como consequência do acórdão Bosman<sup>138</sup>, de 15 de Dezembro de 1995, que estabeleceu, no espaço da União Europeia, a livre circulação de jogadores em final de contrato.

---

<sup>137</sup> Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2001, p. 191) levantaram questão semelhante. A problemática surgiu do tratamento previsto pelas normas espanholas (norma 1ª, apartado 2, de la Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas de 30 de Júlio de 1991) para a mensuração do imobilizado corpóreo resultante de uma troca. Segundo tal norma o novo activo deve ser mensurado pelo valor contabilístico do activo cedido.

Após essa decisão, tem-se assistido a um aumento significativo das aquisições a “custo zero” de direitos desportivos sobre jogadores, uma das formas encontradas pelas organizações para ultrapassarem as dificuldades financeiras por que passam, visto que nestes casos a entidade da qual provem o jogador não tem direito a qualquer compensação (excepto no caso de compensação por formação, já abordado no ponto 2.5.1.1.).

Não ocorrendo uma transacção com o exterior, suscita-se a questão de como mensurar o direito adquirido. No presente caso não há o dispêndio de qualquer verba para com a anterior organização do jogador, ou seja, o custo é nulo.

Mas na realidade, porém, essas operações não têm custo zero. A aquisição do direito desportivo sobre um jogador não passa, exclusivamente, pelo negócio que se estabelece entre as duas organizações, pois é necessário que se celebre um acordo entre o jogador e a nova organização. Normalmente, é acordado entre as partes um prémio de assinatura<sup>139</sup> pago ao atleta. Esse prémio é um custo necessário para a organização poder usufruir dos serviços do novo jogador. Para além do mais, ainda pode ser necessário o pagamento a intermediários na aquisição do serviço do atleta.

A inexistência de uma transacção tem tido como consequência o não reconhecimento no balanço dos direitos desportivos sobre jogadores adquiridos nas condições descritas. Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2003, p. 5) referem que se está perante uma anomalia importante, quando cada vez mais se tem assistido a este tipo de aquisições para formar os plantéis das organizações.

---

<sup>138</sup> *Vide* nota de rodapé 91.

<sup>139</sup> No anexo às DF (nota 23), a Porto, SAD refere que a rubrica “valor do plantel” incorpora o custo associado à aquisição dos passes dos jogadores, o qual engloba o prémio de assinatura do contrato pago aos atletas, nos termos do nº 4 do artigo 3º da Lei nº. 103/97 de 13 de Setembro (Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD, 2004, p. 38).

Parece que uma solução para o reconhecimento pode assentar apenas nos custos adicionais estritamente necessários incorridos pela organização para obter os serviços do jogador. Ou seja, se é certo que não existe qualquer pagamento à anterior organização, a entidade que pretende usufruir dos serviços futuros do atleta pode ter de despende determinadas quantias, como o prémio de assinatura e o pagamento a intermediários. Em tais casos, capitalizar-se-iam os referidos dispêndios, a título de custos de aquisição.

Situação idêntica tem que ver com a renovação do contrato de um jogador. Também neste caso não existe qualquer transacção com o exterior. Se se estiver perante um jogador cujos direitos desportivos tenham sido anteriormente adquiridos a outra organização, suscita-se a questão de fazer, ou não, sentido que aqueles direitos deixem de se encontrar reconhecidos no balanço.

Após o acordo Bosman, assiste-se, frequentemente, à renovação do contrato ainda durante a vigência do inicial, para que a organização não corra o risco de perder o serviço do jogador, ainda para mais sem direito a receber qualquer indemnização.

Deste modo, em termos contabilísticos o direito desportivo sobre o jogador ainda não se encontra totalmente amortizado, pelo que a solução pode assentar na capitalização dos montantes necessários despendidos para obter o acordo de renovação<sup>140</sup>, para além da revisão da vida útil do direito, o que implica alterações nas amortizações. Veja-se o que ocorre em algumas organizações:

“Renovações contratuais dos jogadores profissionais

Os prémios acordados com os jogadores para a renovação do seu vínculo contratual, são registados em imobilizado incorpóreo e amortizados ao longo do período de duração do contrato.” (Porto SAD, 2004, p. 40)

“As renovações de contratos de trabalho desportivo de atletas que ainda possuam valor líquido de passe, implicam o recálculo do prazo de amortização do mesmo, em função

---

<sup>140</sup> O n.º 4 do artigo 3.º da Lei n.º 103/97 refere que as quantias pagas ao jogador pelo facto de se verificar a renovação do contrato podem ser consideradas como imobilizado incorpóreo, estando, conseqüentemente, sujeitas a amortizações.

do novo período de vigência do contrato. Ao referido valor líquido acrescem ainda todas as importâncias despendidas com a renovação contratual.” (Benfica SAD, 2004, p. 18)

Tratamento contabilístico idêntico é adoptado por algumas organizações estrangeiras. Atente-se, por exemplo, em:

“Where a playing contract is extended, any costs associated with securing the extension are added to the unamortized balance at the date of the amendment and that book value is amortised over the remaining revised contract life.”<sup>141</sup> (Manchester United PLC, 2004, p. 60)

“Il piano di ammortamento originario subisce un prolungamento a seguito dell’ eventuale rinnovo anticipato del contratto, a partire dalla stagione cui avviene il rinnovo.”<sup>142</sup> (Juventus Football Club, S.p.A., 2004, p. 75)

A aquisição a “custo zero” e a renovação antecipada do contrato com o jogador têm como ponto comum a inexistência de uma transacção com o exterior, pelo que não existe um montante pago ou a pagar a uma outra organização, que sirva de base ao custo de aquisição.

A obtenção do direito desportivo sobre um jogador não implica, porém, que haja uma transacção, sempre supondo que se estabeleça acordo entre o jogador e a organização que pretende utilizar os seus serviços.

Deste modo, parece que o custo dos direitos desportivos pode ser dividido em duas partes:

- a quantia paga e/ou a pagar a outra organização, ou o justo valor de outras retribuições de contrapartida;
- o montante pago e/ou a pagar ao jogador e a intermediários pela celebração do contrato.

---

<sup>141</sup> Sempre que o contrato de um jogador for renovado, quaisquer custos associados para assegurar a renovação são acrescentados ao montante não amortizado constante no balanço à data da renovação, sendo o valor contabilístico amortizado ao longo da vida útil revista remanescente.

<sup>142</sup> O plano de amortização originário sofre um prolongamento após a renovação antecipada do contrato, a partir da época em que a renovação é efectuada.

Assim sendo, mesmo que a primeira parte tenha valor nulo, por inexistir transacção com outra organização, o direito desportivo sobre o jogador pode ser capitalizado pelo montante correspondente à segunda parte.

#### **2.5.1.5. Jogadores formados na própria organização**

Nas linhas que se seguem apenas se expõe algumas das soluções presentemente adoptadas no tratamento contabilístico dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, todas elas questionáveis.

Actualmente, os direitos desportivos sobre jogadores formados nas “camadas jovens” não são reconhecidos no balanço das organizações.

Os activos são, em regra, reconhecidos de acordo com o princípio do custo histórico, ou seja, ao custo de aquisição ou de produção. O custo de aquisição não é aplicável ao caso em apreço, dado que não se verifica transacção com o exterior (no sentido de transferência do direito de uma organização para uma outra). A aplicação do custo de produção pode ser encarada como solução; depara-se, no entanto, com a dificuldade existente, neste momento, em atribuir ao direito desportivo sobre jogador formado internamente um custo fiável, ou seja, que represente razoavelmente os sacrifícios incorridos na formação do atleta.

Consequentemente, o valor contabilístico dos activos correspondentes aos direitos sobre jogadores formados internamente é nulo.<sup>143</sup>

Também organizações estrangeiras parecem adoptar o mesmo tratamento.

---

<sup>143</sup> Tal como testemunha Fernando Gomes, elemento do Conselho de Administração da Porto, SAD: “No início da última época [2002/2003], o Hélder Postiga tinha um valor igual a zero e no final a transferência rendeu nove milhões de euros.” (Queirós, 2003, p. 16). O atleta Hélder Postiga fez parte da sua formação como jogador de futebol nas “camadas jovens” do Futebol Clube do Porto.

Atente-se, por exemplo, no Manchester United PLC (2004, p. 66), o qual nas notas do anexo às DF, presta informação sobre o valor contabilístico dos direitos desportivos sobre jogadores que se encontram ao serviço da organização. Num dos mapas apresentados (nota 11) indica os jogadores formados internamente (*home grown players*) que se encontravam no plantel da equipa principal. Todos eles (ou melhor, os direitos desportivos subjacentes) apresentam em termos contabilísticos valor nulo, o que significa que não são reconhecidos como activos no balanço do Manchester United.

O tratamento que tem vindo a ser referido é justificado pelo facto de uma das condições para reconhecimento não se verificar – o custo não é fiavelmente mensurável. Assim sendo, tendo por base o princípio da prudência, o tratamento actual tende a ser o da não consideração de qualquer valor no balanço da organização.

De uma análise cuidada às DF das organizações nacionais, conclui-se, no entanto, que alguns dos direitos em apreço são actualmente reconhecidos como activos.

Durante a época desportiva de 2001/2002, a Sporting SAD (2002, p. 3) estabeleceu uma parceria estratégica de investimento com um Fundo de Investimento<sup>144</sup>. O Fundo avaliou um conjunto de jogadores, no qual constavam, entre outros, atletas formados na própria organização. Essa avaliação foi considerada para efeitos de reconhecimento dos direitos desportivos sobre esses jogadores<sup>145</sup>, como consta da nota 3 do anexo ao balanço e à demonstração dos resultados (ABDR):

---

<sup>144</sup> A relação estabelecida pelas organizações e o Fundo assenta numa parceria de investimento que se encontra regulada por um contrato de associação de interesses económicos, o qual reflecte a importância que para ambas as partes assume o investimento conjunto em direitos desportivos e direitos de imagem de jogadores, resultando na partilha dos riscos inerentes às aquisições e transferências e das mais valias obtidas na proporção do investimento realizado (Sporting SAD, 2002, p. 6; Porto SAD, 2004, p. 39).

<sup>145</sup> A Porto, SAD só em Janeiro de 2004 seguiu esta estratégia. Dos jogadores que serviram para constituir o *portfolio* inicial do fundo constam atletas cujo processo de formação foi, total ou parcialmente, efectuado na própria organização (Porto SAD, 2004, p. 13). No entanto, no Relatório e Contas Consolidado 2003/2004 não é explicitado se o valor atribuído aos direitos desportivos dos jogadores referidos foi considerado para efeitos de reconhecimento no balanço. Na nota do anexo relativa aos principais critérios de mensuração utilizados para as imobilizações incorpóreas é referenciada a constituição do fundo, sem contudo se explicitar o reflexo no balanço. (Porto SAD, 2004, p. 38-39)

“No âmbito do contrato de associação de interesses económicos celebrado com o First Portuguese Football Players Fund (Fundo), os valores contabilísticos, numa primeira fase, dos jogadores Roberto Severo, Luís Filipe, Hugo Viana, Ricardo Quaresma, Custódio Castro e Cristiano Ronaldo, e numa segunda fase, dos jogadores Marius Niculae e Danny Gomes foram avaliados pelo montante total aproximado de m€ 34 740.” (Sporting SAD, 2002, p.24)

Sublinhe-se que apesar de a informação apresentada no anexo se referir a um valor para o conjunto de jogadores, é efectuada, de acordo com o Relatório e Contas, uma avaliação individual a todos os jogadores incluídos no fundo.

A mensuração realizada pela Sporting SAD pode ser questionada, dado que o valor atribuído individualmente não representa o custo de formação do atleta. Acresce que a fiabilidade da mensuração pode ser, igualmente, colocada em causa.

Relativamente a esta última questão refere, no entanto, a Sporting SAD, ainda na nota 3 do anexo, que os “direitos desportivos dos jogadores atrás mencionados [...] foram objecto de avaliação independente por um comité de investimento desse Fundo” (Sporting SAD, 2002, p. 24).

### **2.5.2. Mensuração subsequente**

Após a abordagem da mensuração inicial, é importante analisar-se a mensuração subsequente dos direitos desportivos sobre jogadores, nomeadamente, quanto a amortizações, perdas extraordinárias de valor e reavaliações.

Segundo a NIC 38 (§ 74), “após o reconhecimento inicial, um activo intangível deve ser escriturado pelo seu custo menos qualquer amortização acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas”. Por outro lado, a norma (§ 75) permite ainda um tratamento alternativo, que assenta em mensurar o activo intangível “por uma quantia revalorizada, que seja o seu justo valor à data da revalorização menos qualquer amortização acumulada



subsequente e quaisquer perdas por imparidade acumuladas subsequentes”. (Regulamento (CE) n° 2236/2004 da Comissão)

O POC (1989) apenas prevê o tratamento de referência contemplado pela norma internacional. De acordo com o ponto 5.4.1. do POC (1989) o imobilizado incorpóreo que tiver vida útil limitada deve ser amortizado de forma sistemática durante esse período. O ponto 5.4.4. do plano estabelece, por seu turno, que à data do balanço deve, igualmente, ser avaliada a necessidade ou não de registar uma amortização extraordinária<sup>146</sup>. Assim, posteriormente à data de aquisição, o activo deve ser mensurado pelo respectivo custo deduzido das amortizações acumuladas e das amortizações extraordinárias acumuladas.

### **2.5.2.1. Amortização**

De acordo com a NIC 38 (§ 8), amortização de um elemento intangível “é a imputação sistemática da quantia depreciável de um activo intangível durante a sua vida útil”<sup>147</sup> (Regulamento (CE) n° 2236/2004 da Comissão).

O período em que o direito desportivo sobre o jogador deve ser amortizado corresponde ao número de anos pelo qual está previsto o jogador prestar serviço à organização. A vida útil representa o período durante o qual a organização espera obter benefícios económicos com a utilização do jogador, ou seja, em princípio o número de anos do contrato.

O método de amortização a utilizar não se encontra definido pelo normativo nacional. A NIC 38 (§ 88), por seu turno, refere que deve ser utilizado o método que melhor reflecta o consumo, pela entidade, dos benefícios económicos futuros do activo. No caso de não ser possível

---

<sup>146</sup> A legislação portuguesa não utiliza o termo perdas por imparidade, mas sim amortizações extraordinárias, se bem que os dois conceitos sejam equivalentes. O termo imparidade encontra-se nas NIC traduzidas (disponíveis no site da CNC: <http://www.cnc.min-financas.pt/>), sendo o termo original *impairment*.

<sup>147</sup> Ao conceito de amortização estão outros inerentes. Por quantia depreciável entende-se “o custo de um activo ou outra quantia substituta do custo, menos o seu valor residual”. O valor residual “é a quantia estimada que uma entidade obterá correntemente pela alienação do activo, após dedução dos custos de alienação estimados, se o activo já estivesse na idade e nas condições esperadas no final da sua vida útil”. A vida útil traduz “o período durante o qual uma entidade espera que um activo esteja disponível para uso”. (Regulamento (CE) n° 2238/2004, NIC 36, § 7)

definir um método, a norma recomenda a utilização do “método da linha recta” (método das quotas constantes). (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão)

No que respeita aos direitos desportivos sobre jogadores tem sido corrente a utilização do método das quotas constantes em função da duração do contrato, em conformidade com o disposto nos nºs 2 e 3 do artigo 3º da Lei nº 103/97:

“2 - O cálculo das amortizações do exercício relativas aos elementos do activo immobilizado referidos no número anterior [direito de contratação do jogadores profissionais] que sejam de praticar nos termos da respectiva legislação far-se-á pelo método das quotas constantes.

3 - As taxas de amortização aplicáveis serão determinadas em função da duração do contrato celebrado entre o jogador e a sociedade desportiva”.

A escolha do método das quotas constantes é aceitável, como refere Ordóñez Solana (2001, p. 293).

A autora considera com efeito, que a depreciação do elemento patrimonial em causa não é crescente nem decrescente, nem é afectada em função do uso. A depreciação surge com o decorrer do tempo, à medida que o jogador vai cumprindo as suas obrigações para com a organização.

As organizações nacionais têm aplicado o tratamento preconizado pelo citado diploma. Atente-se, deste modo, em:

“ [O] valor do plantel [...] é amortizado em função da duração do contrato celebrado entre o jogador e a Sociedade, de acordo com a Lei nº103/97 de 13 de Setembro.” (Porto SAD, 2004, pp. 38-39)

“Os direitos desportivos dos restantes jogadores são amortizados por duodécimos, em quotas constantes, durante o período de vigência do contrato.” (Sporting SAD, 2004, p. 17)

“Os custos de aquisição são amortizados pelo método das quotas constantes, durante o período de vigência dos contratos que conferem o direito de utilização dos jogadores.” (Benfica SAD, 2004, p. 18)

O procedimento é, igualmente, seguido por organizações estrangeiras:

“quote di ammortamento [...] sono [...] calcolate a quote costanti in relazione alla durata del contratti stipulati”<sup>148</sup> (Juventus Football Club, S.p.A., 2004, p. 75)

Moreno Rojas (1997, p. 29) realça que em alguns casos podia considerar-se um valor residual representando o montante que uma organização espera recuperar no termo do contrato.

A observação do referido autor é pertinente, visto que, apesar de no actual sistema de transferências (consequência do acórdão Bosman) a regra é a de que as organizações não têm direito a receber qualquer montante pela saída de um jogador em final de contrato, o valor residual pode ser equacionado, quando há o direito de receber uma compensação pela formação prestada ao jogador<sup>149</sup> (Moreno Rojas, 1997, p. 29; Ordóñez Solana, 2001, p. 293).

O valor residual apenas pode, por conseguinte, aplicar-se aos direitos desportivos sobre jogadores formados na própria organização.

Mas, para que tal procedimento seja observado, é necessário que os referidos direitos desportivos estejam reconhecidos no balanço das organizações, algo que, regra geral e como se viu, não se verifica.

O reconhecimento tende a verificar-se quando os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente estão incluídos num Fundo, fazendo sentido nessa circunstância definir-se um valor residual.

Para além da perda de valor normal existem situações que podem causar perdas extraordinárias de valor.

---

<sup>148</sup> A quota de amortização é calculada pelo método das quotas constantes em relação à duração estipulada no contrato.

<sup>149</sup> De forma a esta compensação não ser considerada um entrave à livre circulação dos trabalhadores o seu valor não deve ser desproporcionado, de forma a não impedir que o jogador celebre contrato com outra organização.

### **2.5.2.2. Perda extraordinária de valor**

Um activo, neste caso intangível, pode sofrer, para além da depreciação, uma perda extraordinária de valor. No contexto dos direitos desportivos sobre jogadores existe um conjunto de causas que podem originar perdas de valor no direito, para além das que são reflectidas, em regra, pela via das amortizações.

O principal exemplo é o caso de lesões com elevada gravidade, algumas das quais obrigam a complexas intervenções cirúrgicas, que impedem os atletas de praticar a modalidade durante longo período de tempo; deste modo, a entidade patronal respectiva deixa de poder contar com um dos seus activos.

Outra situação que pode originar perdas de valor é a colocação de determinado atleta a treinar isoladamente durante um longo período de tempo, ou despromovê-lo à equipa secundária (equipa “B” ou filial).

É também causa de perda, o rendimento de um jogador ser inferior àquele que se esperava que fosse prestado à organização; um mau desempenho colectivo pode, igualmente, ter consequências no valor dos direitos desportivos sobre jogadores – esta última situação pode mesmo conduzir à despromoção a uma categoria (leia-se nível de competição, isto é, divisão) inferior.

A perda de valor verifica-se, de acordo com o ponto 5.4.4 do POC (1989), quando o valor do imobilizado corpóreo ou incorpóreo for inferior à quantia pela qual se encontram registados. O POC (1989) não define explicitamente a que valor se refere, mas presume-se que resulte do valor de mercado.

Em termos de normas internacionais deve atender-se à NIC 36 – “Imparidade Activos”. Segundo esta norma (§ 6), existe uma perda extraordinária de valor (perda por imparidade<sup>150</sup>) sempre que o valor contabilístico do activo seja superior ao valor recuperável<sup>151</sup>. Ou seja, existe perda por imparidade sempre que o valor aplicado num activo não seja totalmente recuperável, pelo seu uso ou pela sua venda.

Uma primeira diferença entre os dois normativos reside nas consequências da permanência, ou não da perda. Enquanto na NIC 36 são incluídos os activos<sup>152</sup> cujo valor recuperável seja inferior ao valor contabilístico, o POC<sup>153</sup> (1989) estabelece que as perdas de valor extraordinárias só são reconhecidas quando se prevejam que as perdas de valor tenham um carácter permanente.

As perdas de valor extraordinária são contabilizadas, pelo normativo nacional, através do aumento do valor das amortizações acumuladas referentes ao activo em causa, tendo como

---

<sup>150</sup> De acordo com o § 9 da NIC 36, “Uma entidade deve avaliar em cada data de relato se há qualquer indicação de que um activo sofra imparidade. Se qualquer indicação existir, a entidade deve estimar a quantia recuperável do activo.” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão)

<sup>151</sup> A quantia recuperável é o montante mais elevado entre o justo valor deduzido do custo para vender o activo e o respectivo valor de uso. O justo valor deduzido do custo para vender é “a quantia a obter da venda de um activo ou unidade geradora de caixa numa transacção entre partes conhecedoras e dispostas a isso, sem qualquer relacionamento entre elas, menos os custos com a alienação”. O valor de uso “é o valor presente dos fluxos de caixa futuros que se espera que sejam derivados de um activo ou unidade geradora de caixa”. Por unidade geradora de caixa entende-se “o mais pequeno grupo identificável de activos que seja gerador de influxos de caixa e que seja em larga medida independente dos influxos de caixa de outros activos ou grupos de activos.” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 36, § 6)

<sup>152</sup> Com excepção dos activos à qual a norma não se aplica, tais como existências, activos provenientes de contratos de construção, activos por impostos diferidos, activos provenientes de benefícios de empregados, activos financeiros no âmbito da NIC 39 (“Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração”), propriedades de investimento que sejam mensuradas pelo justo valor (IAS 40 – “Propriedade de Investimento”) activos biológicos relacionados com a actividade agrícola que sejam mensurados pelo justo valor menos custos estimados no ponto de venda (IAS 41- Agricultura), custo de aquisição diferidos, e activos intangíveis resultantes de direitos contratuais de uma seguradora sob contrato de seguros no âmbito da IFRS 4 (“Contrato de Seguros”) e activos não correntes (ou grupos de alienação) classificados como detidos para venda de acordo com a IFRS 5 (“Activos não correntes detidos para venda e unidades operacionais descontinuadas). (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 36, § 2)

<sup>153</sup> O ponto 5.4.4. do POC (1989) refere: “Quando, à data do balanço, os elementos do activo imobilizado corpóreo e incorpóreo, seja ou não limitada a sua vida útil, tiverem um valor inferior ao registado na contabilidade, devem ser objecto de amortização correspondente à diferença se for de prever que a redução desse valor seja permanente. Aquela amortização extraordinária não deve ser mantida se deixarem de existir os motivos que a originaram”.

contrapartida a conta de “custos e perdas extraordinárias – aumentos de amortizações”. Deste modo, verifica-se uma redução do valor líquido contabilístico do activo.

A NIC 36 (§ 60) estabelece que uma perda por imparidade “deve ser imediatamente reconhecida nos resultados<sup>154</sup>, a não ser que o activo seja escriturado pela quantia revalorizada [...] Qualquer perda por imparidade de um activo revalorizado deve ser tratada como decréscimo de revalorização” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

A perda extraordinária de valor é, de acordo com a norma, mensurada pela diferença entre o valor contabilístico do bem e a respectiva quantia recuperável.

Tanto o normativo nacional como o internacional prevêm que quando o motivo que originou a redução do valor do activo deixe de existir deve reconhecer-se a reversão da perda extraordinária de valor.

Tal como refere o POC (1989, ponto 5.4.4.), a “amortização extraordinária não deve ser mantida se deixarem de existir os motivos que a originaram”. Neste caso, o montante das amortizações acumuladas respectivas é reduzido por contrapartida de “reversões de amortizações e ajustamentos”<sup>155</sup>.

Pela NIC 36 (§114) “uma perda por imparidade de um activo [...] reconhecida em períodos anteriores deve ser revertida se, e apenas se, houver uma alteração nas estimativas usadas para determinar a quantia recuperável do activo desde que a última perda por imparidade foi reconhecida” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

---

<sup>154</sup> De acordo com as normas internacionais a utilização de rubricas extraordinária de resultados é desaconselhada pela IAS 1 (§ 85) – “Apresentação de demonstrações financeiras”: “Uma entidade não deve apresentar itens de rendimento e de gasto como itens extraordinários, ou na face da demonstração dos resultados ou nas notas” (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão). Deste modo, uma perda por imparidade levará a uma diminuição do resultado operacional.

<sup>155</sup> A utilização da conta “reversões de amortizações e ajustamentos” para registar a anulação da perda extraordinária de valor não parece correcta, pois pelo registo da referida perda utiliza-se uma subconta de custos e perdas extraordinários e pela reversão uma conta de proveitos operacionais. Este tratamento surgiu com as alterações ao POC introduzidas pelo DL 35/2005 de 17 de Fevereiro. Anteriormente a reversão passava por uma subconta de proveitos e ganhos extrairdinários, que, de facto, faz mais sentido dado o tratamento inicial previsto.

Em termos contabilísticos, a reversão da perda por imparidade dá lugar ao aumento do valor contabilístico do activo, devendo, simultaneamente, ser reconhecido um proveito operacional do exercício ou um aumento do excedente de revalorização (reservas de reavaliação), quando aplicável (Regulamento (CE) n° 2236/2004 da Comissão, NIC 36, § 119).

A NIC 36 (§ 117) estabelece, por outro lado, que:

“a quantia escriturada aumentada de um activo [...] atribuível a uma reversão de uma perda por imparidade não deve exceder a quantia escriturada que teria sido determinada (líquida de amortização ou depreciação) se nenhuma perda por imparidade tivesse sido reconhecida no activo em anos anteriores”. (Regulamento (CE) n° 2236/2004 da Comissão)

Ou seja, a reversão da perda por imparidade é a diferença entre o menor do valor recuperável do activo e o valor contabilístico que o mesmo teria se não tivesse existido a perda de imparidade e o valor contabilístico do activo.

Um problema que se levanta é a determinação do valor mercado (POC, 1989) ou valor recuperável (NIC 36) para o direito desportivo sobre um jogador.

Será que se pode apurar com fiabilidade o valor recuperável para um activo individual, isto é, para o direito desportivo sobre determinado jogador?

Se o valor recuperável for dado pelo justo valor deduzido dos custos para vender, parece que aquele apuramento é possível, resultando o justo valor de uma avaliação independente, efectuada, por exemplo, por um fundo de investimento. Já o valor de uso, que resulta dos fluxos de caixa futuros, pode não ter aplicabilidade, pois parece impraticável imputar as várias receitas da organização a cada jogador, visto que tais receitas derivam do desempenho colectivo.

Observe-se, a propósito, que a Sporting SAD apenas registou perdas extraordinárias de valor relativamente a direitos desportivos sobre jogadores incluídos no fundo de investimento:

“Em virtude do valor residual estimado dos direitos desportivos (proporção da partilha de receitas futuras detida pela Sporting, SAD) corresponder ao valor da avaliação, as correspondentes Imobilizações Incorpóreas deixam de ser amortizadas para este conjunto de direitos, excepto se o valor estimado de mercado for inferior ao valor pelo qual a Sporting, SAD tem o jogador registado. Na época de 2003/04 foi decidido ajustar para metade o valor patrimonial do jogador Luís Filipe<sup>156</sup>, tendo as amortizações do exercício sido oneradas em cerca de m€1 000.” (Sporting SAD, 2004, p.17)

Com a finalidade de determinar o valor recuperável, a inexistência de um mercado no qual se transaccionem direitos desportivos parece, portanto, pela transcrição supra, ser ultrapassável pela estimativa do valor de mercado sobre o direito desportivo efectuada por um Fundo.

### **2.5.2.3. Reavaliação**

O tratamento alternativo da NIC 38 assenta em mensurar o activo intangível por uma quantia revalorizada deduzida das amortizações acumuladas subsequentes, bem como de eventuais perdas de imparidade acumuladas posteriores.

A quantia revalorizada é o justo valor à data da reavaliação e deve ser determinada com referência a um mercado activo (Regulamento (CE) 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 75).

Considera-se activo um mercado onde sejam negociados elementos homogéneos, possam ser encontrados compradores e vendedores disponíveis para negociar em qualquer momento e em que os preços possam ser conhecidos pelo público (Regulamento (CE) 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 8).

Começa-se por analisar a homogeneidade dos elementos. Considerar os jogadores homogéneos<sup>157</sup> não é considerá-los iguais, até porque estes não existem. Apesar de muitos desempenharem funções distintas, os que desempenham funções iguais têm características

---

<sup>156</sup> O rendimento do atleta inferior ao esperado pela organização teve como consequência a cedência temporária do respectivo direito desportivo a mais do que uma organização (em épocas desportivas diferentes), traduzindo-se, tal facto, num valor de mercado (estimado) abaixo do valor contabilístico.

<sup>157</sup> O Dicionário Universal (1999, pp. 834) define, do seguinte modo, homogéneo: “que é da mesma natureza ou do mesmo género que outro; idêntico no seu todo; cujos elementos se unem, se amalgamam entre si; idêntico; análogo”.



próprias, específicas, que leva a que os serviços de uns sejam mais pretendidos pelas organizações, em detrimento de outros. É improvável, deste modo, que os serviços prestados pelos jogadores possam ser vistos como homogéneos, logo o requisito “elementos homogéneos” não é satisfeito. Parece mais provável, tal como salienta Morrow (1999, p. 129), que os direitos desportivos sobre jogadores se incluam no grupo de activos que pela sua natureza são únicos, tal como as marcas. Como refere o autor, tais activos são descritos como sendo semelhantes, mas não equivalentes em todos os seus aspectos materiais.

A aplicação do tratamento alternativo previsto na NIC 38 não tem, no entanto, aplicação nos direitos desportivos sobre jogadores.

Relativamente à existência de compradores e vendedores interessados a qualquer momento parece muito difícil de ocorrer. Se esta condição se verificasse não ocorreria a existência de atletas, contratualmente ligados às organizações, a serem despromovidos e permanecerem nas designadas equipas “B” ou serem colocados a treinar à parte do plantel principal, devido à organização não contar com os seus serviços para uma dada época desportiva.

Por fim, os preços encontrarem-se disponíveis publicamente também é uma realidade inexistente. As cláusulas de rescisão previstas nos contratos de trabalho dos atletas não podem ser consideradas como os preços a que a norma se refere, por tais cláusulas poderem não corresponder ao justo valor do direito desportivo sobre o atleta, existindo para assegurar, em caso de alienação, a obtenção de substanciais mais valias.

Dado ser impraticável, no caso presente, determinar o justo valor com referência a um mercado activo, aos direitos desportivos sobre jogadores aplica-se a mensuração pelo custo menos amortizações acumuladas e eventuais perdas por imparidade acumuladas.

## 2.6. Síntese

Os jogadores são os principais recursos das organizações desportivas, constituindo verdadeiros activos, indispensáveis à consecução de objectivos estabelecidos.

Em termos contabilísticos, os direitos desportivos subjacentes aos jogadores representam activos de natureza intangível a serem como tal reconhecidos no balanço. Esses direitos preenchem a definição quer de activo quer de activo intangível (imobilizado incorpóreo).

Para além da conformidade com as definições referidas é necessário que os direitos desportivos preencham as condições de reconhecimento: probabilidade de fazerem fluir benefícios económicos futuros para a organização; custo mensurável com fiabilidade. Se relativamente à primeira condição não há dúvidas que se verifica, reconhece-se que existem dificuldades no cumprimento da segunda condição.

De facto, os jogadores, para além de serem essenciais em termos desportivos, são, igualmente, imprescindíveis no desempenho económico da organização. A prestação, quer individual quer colectiva, dos jogadores está positivamente relacionada com o desempenho económico da organização. Quanto melhor forem os resultados desportivos melhor tendem a ser os resultados económicos. Os jogadores são, portanto, um recurso valioso da organização.

Relativamente à necessidade da fiabilidade na mensuração do custo, existem, como referiu-se, algumas dificuldades.

Nos casos em que o direito desportivo sobre o jogador adquirido a uma organização seja efectuada através de uma aquisição ou de uma troca de direitos, o custo da transacção é mensurável com fiabilidade, pelo que nesses casos não existe problema no reconhecimento do direito adquirido como activo. Na primeira hipótese o custo é igual às quantias pagas ou a pagar, sendo na hipótese da troca dado pelo justo valor de outras retribuições de contrapartida.

Os serviços do jogador podem, porém, ser obtidos a “custo zero”, ou seja, pela celebração de um contrato com um jogador em fim de, ou, sem contrato. Nestes casos, o activo não pode ser mensurado pelo custo, visto não se ter verificado qualquer transacção com outra organização. Conclui-se, no entanto, que se pode mensurar o novo activo pelos montantes despendidos pela organização para assegurar o serviço do jogador tal como tem sido prática corrente em renovações de contratos.

Abordou-se, por fim, a questão dos jogadores formados internamente. Nestas situações, o custo de aquisição não se aplica, mas pode adaptar-se a noção de custo de produção, que corresponde ao “custo de formação”. O problema que subsiste reside na fiabilidade da mensuração que suportado pelo princípio da prudência não permite o reconhecimento no balanço dos direitos sobre estes jogadores.

Neste capítulo abordou-se também a mensuração subsequente ao registo inicial dos direitos. Os direitos desportivos sobre jogadores são amortizados em função dos anos de duração do contrato de trabalho. O custo do direito pode ser reduzido ainda das perdas extraordinárias de valor, que podem ocorrer para além das representadas pelas amortizações.

Aos direitos desportivos sobre jogadores não se aplica o tratamento alternativo (reavaliações) permitido pela NIC 38, pois esta requer que o justo valor do activo seja determinado com referência a um mercado activo, o qual não existe para a área em estudo.

**CAPÍTULO III**  
**OS DIREITOS DESPORTIVOS SOBRE JOGADORES**  
**FORMADOS INTERNAMENTE E O NORMATIVO**  
**CONTABILÍSTICO**

Ao longo do capítulo anterior relevou-se o reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores como activos das organizações. Esses direitos enquadram-se no conceito de activo e as condições de reconhecimento verificam-se em alguns contextos.

No caso de se estar perante direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, os mesmos não se encontram, regra geral, reflectidos no balanço, dado o custo não ser mensurável com fiabilidade.

Os próximos dois capítulos centram-se no estudo dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações.

Inicia-se a abordagem com a análise do desfasamento que, actualmente, se verifica no tratamento dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente em relação aos demais casos.

Posteriormente, pondera-se até que ponto a prestação, ou a não prestação, de informação no balanço sobre essa temática respeita as características qualitativas e os princípios contabilísticos da informação financeira.

Por fim, tendo por base alguns critérios de mensuração analisa-se se aqueles critérios podem ser utilizados na mensuração fiável dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, permitindo, desse modo, que possam ser reconhecidos no balanço.

### **3.1. Identificação do problema**

Do capítulo anterior reteve-se que, presentemente, a contabilização como activo dos direitos desportivos sobre jogadores depende da respectiva proveniência. Assim, nem todos os direitos desportivos sobre jogadores que prestam serviços a uma organização são reconhecidos no balanço.

A grande questão que se coloca reside em concluir se o investimento na formação de atletas pode, ou não, ser capitalizado nas DF da organização. A questão só se suscita relativamente aos jogadores cujo processo de formação tenha como consequência a sua inclusão na equipa principal da organização, pois só esses vão participar na actividade principal da entidade que os forma.

Mazarracín Borreguero (1998, p. 26) define custos de formação como *“aquéllos en los que incurre la empresa para entrenar a una persona al nivel necesitado y/o para aumentar las habilidades y los conocimientos de los empleados con el fin de obtener mejores rendimientos”*<sup>158</sup>.

A formação de jogadores passa, portanto, por desenvolver as aptidões, conhecimentos e capacidades dos atletas aos mais diversos níveis (técnico, tático, psicológico, físico, social, por exemplo) para que a organização possa no futuro usufruir dos seus serviços, no sentido de obter bons desempenhos desportivos e, conseqüentemente, bons desempenhos económicos.

Tanto os jogadores formados internamente como aqueles cujos passes são adquiridos a terceiras entidades prestam serviços de idêntica natureza, intervindo no desenvolvimento da actividade principal da organização a que estão ligados contratualmente.

Como afirma Ordóñez Solana (2001, p. xxvii), ambos estão sujeitos ao cumprimento do contrato de trabalho até final deste, ambos possuem capacidade de gerar benefícios económicos futuros e ambos podem ser transferidos para outros clubes, mediante contrapartidas financeiras.

---

<sup>158</sup> Os custo com formação são aqueles em que incorre a empresa para treinar uma pessoa ao nível necesitado e/ou para aumentar as capacidades e conhecimentos dos empregados com o fim de obter melhores rendimentos.

Em termos contabilísticos a diferença é, todavia, bem visível – os direitos desportivos sobre os atletas formados internamente não são reconhecidos no balanço, ao contrário dos direitos relativos aos jogadores adquiridos a terceiros.

Por conseguinte, questiona-se a razão ou as razões que levam a que a contabilização dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente tenham um tratamento diferente dos adquiridos a terceiros.

Independentemente da proveniência do jogador, o direito da organização em usufruir dos seus serviços enquadra-se no conceito de activo e, mais especificamente, de imobilizado incorpóreo. No entanto, os dois requisitos de reconhecimento não são simultaneamente preenchidos. Se, por um lado, é certo que também no caso da formação interna é provável que benefícios económicos futuros atribuíveis ao activo fluam para a organização, por outro lado, o custo do activo não é (ou frequentemente não é) fiavelmente mensurável.

A inexistência de uma transacção externa, para os incorpóreos resultantes de um processo interno, é, em princípio, um entrave ao reconhecimento contabilístico do activo (Ordóñez Solana, 2001, p. 258). A transacção externa é importante para que haja uma quantia monetária, conexas com o elemento patrimonial, que permita a sua mensuração.

A utilização do custo de produção, ou melhor, do custo de formação é uma solução. O custo global com a formação dos atletas é conhecido. Subsiste, porém, a dificuldade em imputar a parte correspondente a cada atleta com um grau razoável de fiabilidade (Ordóñez Solana, 2001, p. 404).

Deste modo, a determinação do custo de formação exige uma adequada contabilidade interna nas organizações (Ordóñez Solana, 2001, p. 404). A inexistência deste tipo de contabilidade implica que não seja possível mensurar com fiabilidade os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, o que, frequentemente, se verifica no presente.

Dado, portanto, que os requisitos de reconhecimento como imobilizado incorpóreo não são verificados na totalidade, os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente não se reconhecem no balanço, sendo todo o investimento aplicado na formação reconhecido na demonstração dos resultados como gasto do exercício em que ocorre. Esta é solução que tem sido adoptada nos diversos países, em respeito ao princípio da prudência.

Em suma: de acordo com o normativo contabilístico já apresentado, a organização não reconhece como activo os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, sendo o investimento efectuado no desenvolvimento desses atletas reconhecido como gasto do exercício na demonstração dos resultados.

Analisa-se, seguidamente, até que ponto a não prestação de informação, no balanço, sobre as aplicações na formação interna de jogadores respeita as características qualitativas da informação financeira e os princípios contabilísticos.

### **3.2. Características qualitativas da informação financeira**

A informação financeira acerca dos direitos desportivos sobre jogadores é desigual consoante o modo de obtenção desses direitos. Questiona-se as razões dessa disparidade. Tenta-se concluir com base nas características qualitativas da informação financeira, qual o melhor caminho a seguir: prestar, ou não, informação no balanço sobre os referidos direitos.

A EC do IASB (1989, §12) estabelece que o objectivo das DF “é o de proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma empresa que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas”.

O POC (1989, ponto 3.1.) estabelece, por seu turno, os seguintes objectivos:

“As demonstrações financeiras devem proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, para que sejam úteis a investidores, a credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente,



concederem crédito e tomarem outras decisões; contribuem assim para o funcionamento eficiente dos mercados de capitais. A informação deve ser compreensível aos que a desejem analisar e avaliar, ajudando-os a distinguir os utentes de recursos económicos que sejam eficientes dos que o não sejam, mostrando ainda os resultados pelo exercício da gerência e a responsabilidade pelos recursos que lhe foram confiados.”

Para que os objectivos expostos sejam alcançados, a informação proporcionada deve, segundo o POC (1989, ponto 3.2) preencher as seguintes características qualitativas<sup>159</sup>: relevância, fiabilidade e comparabilidade. As características qualitativas são os atributos que tornam a informação útil para os utentes. O POC (1989, ponto 3.2) refere que “estas características, juntamente com conceitos, princípios e normas contabilísticas adequados, fazem que surjam demonstrações financeiras geralmente descritas como apresentando uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e do resultado das operações da empresa”.

### **3.2.1. Relevância**

A relevância é definida “como a qualidade que a informação tem de influenciar as decisões dos utentes, ao ajudá-los a avaliar os acontecimentos passados, presentes e futuros ou a confirmar ou corrigir as suas avaliações” (POC, 1989, ponto 3.2.1.).

A relevância está, portanto, em relação directa com as necessidades de informação dos utentes. Tal como referem Hendriksen e Breda (1991, p. 133), a informação relevante é aquela capaz de fazer a diferença na tomada de decisões.

A característica qualitativa da relevância assenta em dois componentes: valor de predição e valor de confirmação.

A capacidade de predição possibilita aos utilizadores da informação financeira realizar estimativas ou previsões. A capacidade de efectuar predições a partir de DF históricas é

---

<sup>159</sup> A EC do IASB (1989, § 24-25) prevê ainda a compreensibilidade como característica qualitativa. No entanto, no POC (1989) esta característica é apresentada como qualidade essencial, podendo ler-se na introdução ao ponto 3.2. “Características qualitativas”: “a qualidade essencial da informação proporcionada pelas demonstrações financeiras é a de que seja compreensível aos utentes”.

melhorada pela forma como é apresentada a informação sobre as operações e os acontecimentos passados.

Kam (1990, p. 516) afirma, assim, que informações sobre actividades passadas ajudam na predição do resultado das actividades futuras relatadas. Segundo Hendriksen e Breda (1991, p. 133), para que os dados contabilísticos sejam relevantes para a tomada de decisões, devem servir de *inputs* para os modelos adequados. E acrescentam que, como somente as expectativas quanto a objectos e eventos futuros são relevantes para tais modelos, então, para que os dados contabilísticos sejam relevantes, devem proporcionar ou permitir projecções de objectos ou eventos futuros.

Por outro lado, a capacidade de confirmação permite aos utilizadores corroborar ou corrigir as suas expectativas e previsões.

As duas dimensões abordadas estão relacionadas, uma vez que as DF de dado exercício são úteis para predizer a situação e os resultados futuros, ao mesmo tempo que possibilitam a confirmação ou refutação das expectativas ou previsões anteriormente formuladas pelos utentes (Kam, 1990, p. 516).

De acordo com a EC do IASB (1989, § 29), “a relevância da informação é afectada pela sua natureza e materialidade”.

Em algumas situações, a natureza da informação é por si mesma suficiente para determinar a sua relevância, mas noutros casos, a natureza e a materialidade são importantes conjuntamente (IASB, EC, 1989, § 29).

Quanto a esta matéria, o POC (1989, ponto 3.2.1.) estabelece que “a relevância e a materialidade estão intimamente ligadas, porque ambas são definidas em função dos utentes ao tomarem decisões. No entanto, a relevância parte da natureza ou qualidade da informação, enquanto a materialidade depende da dimensão da mesma”.

A materialidade não é uma qualidade da informação financeira, mas um princípio contabilístico a respeitar para que a informação financeira se torne relevante para os utilizadores. Este princípio determina o ponto a partir do qual a informação passa a ser útil (IASB, EC, 1989, § 30; POC, 1989, ponto 3.2.1.). A este respeito Kam (1990, p. 516), afirma que se um item não é material, então não é relevante. A informação é materialmente relevante “se a sua omissão ou erro forem susceptíveis de influenciar as decisões dos leitores com base nessa informação financeira” (POC, 1989, ponto 3.2.1.). “A materialidade depende da dimensão do item ou do erro julgado nas circunstâncias particulares da sua omissão ou distorção” (IASB, EC, 1989, § 30).

O POC (1989, ponto 3.2.1.) acrescenta, ainda, a necessidade de o relato da informação financeira ser tempestivo, sob pena de perda de relevância.

A informação, somente será relevante se tiver capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão, pelo que deve estar disponível no tempo oportuno para a decisão (Kam, 1990, p. 516). Hendriksen e Breda (1991, p. 136) referem, por seu lado, que a tempestividade por si só não garante a relevância, mas que esta não é possível sem aquela. E acrescentam que a tempestividade implica também que as DF sejam apresentadas em intervalos frequentes, de forma a reflectir as alterações da situação da empresa que possam afectar as previsões e decisões dos utilizadores.

Em relação às organizações em estudo, a informação sobre direitos desportivos sobre jogadores adquiridos a terceiros é prestada, porque é relevante para os utentes. Naturalmente, a informação acerca dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente também seria de relatar, pois em ambos os casos os atletas prestam serviços de idêntica natureza e são importantes recursos valiosos da organização.

Para além dos benefícios já salientados, os direitos desportivos sobre jogadores (oriundos de outras organizações ou formados internamente) podem ser utilizados como garantia prestada a terceiros. Atente-se, assim, nas seguintes informações constantes dos anexos de DF:

“ [Nota] 34. Dívidas a terceiros cobertas por garantias reais

Dos 33.958.727 Euros registados em dívidas bancárias [...] 1.900.000 Euros têm como garantia o valor dos “passes” de atletas; e 980.713 Euros têm como garantia prestada valores futuros a receber relativos à presença na Champions League.” (Porto SAD, 2004, p. 43)

“Nota 52 Garantias Prestadas a Terceiros

Para caucionamento de financiamentos bancários contraídos junto do Banco Comercial Português e do Banco Espírito Santo, quer pela própria Sociedade, quer pelos seus accionistas de referência, Sporting Clube de Portugal e SPORTING – Sociedade Gestora de Participações Sociais, SA, foi dado como garantia aos respectivos Bancos o penhor sobre os direitos desportivos de um conjunto de jogadores.” (Sporting SAD, 2004, p. 20)

“ [Nota] 32 – Responsabilidade da empresa por garantias prestadas

O contrato de abertura de crédito celebrado com o Banco Espírito Santo para aquisição dos direitos desportivos dos jogadores Tiago Mendes, Ricardo Rocha e Armando Sá encontra-se garantido pelos penhores a favor do banco sobre os direitos desportivos dos referidos jogadores e sobre os créditos de que a Sociedade venha a ser titular sobre o clube ou sociedades desportivas, portuguesa ou estrangeira, a quem venha a ceder a sua posição contratual nos contratos de trabalho que mantém com os atletas e por uma livrança devidamente subscrita e avalizada entregue ao banco.

[...]

O Banco Espírito Santo prestou uma garantia bancária em nome da Sociedade ao Club Sport Marítimo ou à Marítimo da Madeira – Futebol, S.A.D., destinada a garantir o pagamento do montante condenatório proferido num processo da Comissão Arbitral da Liga, tendo a Sociedade apresentado como contragarantia o penhor do passe desportivo do atleta Roger Galera Flores e uma livrança devidamente subscrita e avalizada entregue ao banco.” (Benfica SAD, 2004, p. 23)

Atendendo à relevância da informação financeira, os direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações seriam, conseqüentemente, de reconhecer como activos.

### **3.2.2. Fiabilidade**

A fiabilidade “é a qualidade que a informação tem de estar liberta de erros materiais e de juízos prévios, ao mostrar apropriadamente o que tem por finalidade apresentar ou se espera que razoavelmente represente, podendo, por conseguinte, dela depender os utentes” (POC, 1989, ponto 3.2.2.).

De acordo com a EC do IASB (1989), a fiabilidade exige a representação fidedigna de factos, a neutralidade, a plenitude e o respeito da substância sobre a forma e da prudência.

A informação deve, com efeito, representar “fidedignamente as transacções e outros acontecimentos que ela ou pretende representar ou possa razoavelmente esperar-se que represente” (IASB, EC, 1989, § 33).

Kam (1990, p. 522) considera a representação fidedigna o elemento mais crítico, dada a necessidade de correspondência entre a informação e o objecto ou evento que se pretende representar. Este facto é reconhecido pela EC (IASB, 1989, § 34):

“A maior parte da informação financeira está sujeita a algum risco de não chegar a ser a representação fidedigna daquilo que ela pretende retratar. Isto não é devido a preconceito, mas antes a dificuldades inerentes seja na identificação das transacções e outros acontecimentos a serem mensurados seja na concepção e aplicação de técnicas de mensuração e apresentação que possam comunicar mensagens que correspondam a essas transacções e acontecimentos. Em certos casos, a mensuração dos efeitos financeiros dos itens poderá ser tão incerta que as empresas geralmente não os reconhecerão nas demonstrações financeiras. Noutros casos, porém pode ser relevante reconhecer os itens e divulgar o risco de erro que rodeia o seu reconhecimento e a sua mensuração.”

A representação fidedigna não pode, portanto, ser entendida como exactidão, já que por vezes existem dificuldades inerentes à identificação das transacções ou à aplicação de critérios de mensuração.

Outro elemento que se tem de verificar é a neutralidade da informação, ou seja, a informação deve estar depurada de preconceitos.

“As demonstrações financeiras não são neutras se, por via da selecção ou da apresentação da informação, elas influenciem a tomada de uma decisão ou um juízo de valor a fim de atingir um resultado ou um efeito predeterminado” (IASB, EC, 1989, § 36). Logo, a fiabilidade exige informação isenta de preconceitos e juízos prévios, ou seja, a não elaboração e prestação de representações com o intuito de se atingir determinado objectivo ou provocar determinado efeito.

Com a plenitude (integralidade) pretende-se que a informação proporcionada pelas DF seja completa, tendo em consideração os limites da materialidade e do custo<sup>160</sup> (IASB, EC, 1989, §38).

A fiabilidade passa também pelo respeito da substância sobre a forma e da prudência.

Atendendo à substância sobre a forma, as operações são registadas refletindo a realidade económica e não a forma jurídica. Mais importante do que a posse de um activo é a capacidade da sua utilização em benefício da empresa. Assim, de acordo com a EC do IASB (1989, §35):

“se a informação deve representar fidedignamente as transacções e outros acontecimentos que tenha por fim representar é necessário que eles sejam contabilizados e apresentados de acordo com a sua substância e realidade económica e não meramente com a sua forma legal. A substância das transacções ou de outros acontecimentos nem sempre é consistente com a que é evidente pela sua forma legal ou idealizada.”

Dada, por outro lado, a incerteza que caracteriza o mundo dos negócios, é necessário colocar sempre um grau de precaução na preparação das DF. As incertezas são “reconhecidas através da divulgação da sua natureza e extensão e pela aplicação de prudência na preparação das demonstrações financeiras” (IASB, EC, 1989, § 37). Com a inclusão de um certo grau de precaução é possível efectuar as estimativas necessárias em condições de incerteza, de forma que os activos ou os rendimentos não sejam sobreavaliados e os passivos ou os gastos não

---

<sup>160</sup> O que está em causa é que o custo com a divulgação da informação não seja superior ao benefício que esta proporciona aos seus utentes.

sejam subavaliados. Tem, porém, de se ter em consideração que a prudência também não permite a “criação de reservas ocultas ou provisões excessivas, a subavaliação deliberada de activos ou de rendimentos, ou a deliberada sobreavaliação de passivos ou de gastos” (IASB, EC, 1989, § 37). Se o contrário se verificasse, não estaríamos perante DF neutras, logo, a característica da fiabilidade não estaria presente na informação apresentada.

A informação para ser fiável tem, portanto e simultaneamente, de representar fidedignamente os factos e transacções, ser neutra, completa e observar os princípios da substância sobre a forma e da prudência.

Se, por um lado, as DF devem apresentar informação completa e as operações devem ser contabilizadas de acordo com a substância económica, então o reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, mais do que desejável, é necessário.

A característica qualitativa da fiabilidade suscita, no entanto e por outro lado, problemas ao reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações dada a inexistência, com frequência, de um critério de mensuração fiável.

### **3.2.3. Comparabilidade**

Relativamente à comparabilidade das DF, o POC (1989, ponto 3.2.3.) estabelece que:

“a divulgação e a quantificação dos efeitos financeiros de operações e de outros acontecimentos devem ser registadas de forma consistente pela empresa e durante a sua vida, para identificarem tendências na sua posição financeira e nos resultados das suas operações”.

A comparabilidade pode ser perspectivada no tempo e no espaço. Os utentes da informação financeira devem, assim, respectivamente, poder comparar (IASB, EC, 1989, § 39):

- as DF de uma empresa ao longo do tempo, a fim de identificarem tendências na sua posição financeira e no seu desempenho;

- as DF de diferentes empresas, a fim de avaliarem (dada a possibilidade de aplicações alternativas) de forma relativa a respectiva posição financeira, desempenho e alterações na posição financeira.

Deste modo, o ABDR assume especial relevo, pois é importante que os utentes tenham conhecimento das políticas contabilísticas observadas na preparação das DF, de qualquer eventual alteração e dos respectivos efeitos. A característica da comparabilidade conduz, como bem se compreende, ao princípio contabilístico da consistência.

A necessidade de comparabilidade não deve, no entanto, ser entendida como uma entrave à alteração de políticas contabilísticas, sempre que modificações a serem introduzidas conduzam a DF transmitindo uma imagem mais apropriada da posição financeira e dos resultados da organização. Ou seja, apesar de se dever, em regra, respeitar o princípio da consistência, sempre que dada alteração de uma política contabilística proporcione informação mais relevante e, ou, fiável, então deve a referida alteração ser adoptada e divulgada no anexo (nota 1), bem como apresentados os respectivos efeitos.

Neste momento, a política contabilística dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações consiste no reconhecimento do custo de formação como gasto do exercício. No entanto, e como acabou-se de sublinhar, a característica qualitativa da comparabilidade não obsta a que a partir do momento em que se encontre um critério de mensuração fiável, que proporcione informação relevante, se altere a política contabilística adoptada.

O reconhecimento como activo, no balanço, dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente é necessário para que a comparabilidade entre diferentes organizações seja possível: comparar os recursos de uma organização com avultados investimentos em jogadores formados internamente com os recursos de uma outra que apenas, ou sobretudo, efectue aquisições a terceiros.



### 3.3. Princípios contabilísticos

No presente subcapítulo estabelece-se uma relação entre os princípios contabilísticos previstos no POC (1989) e os custos de formação, com o intuito de concluir-se se deve, ou não, ser prestada informação financeira respeitante aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

O POC (1989, capítulo 4) apresenta os seguintes princípios contabilísticos a serem observados na elaboração de DF:

- Continuidade;
- Consistência;
- Especialização (ou acréscimo);
- Custo histórico;
- Prudência;
- Substância sobre a forma;
- Materialidade;

A preparação e apresentação das contas do exercício devem respeitar os princípios citados “com o objectivo de obter uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira e dos resultados das operações da empresa” (POC, 1989, capítulo 4). Os princípios contabilísticos servem de guias da contabilidade, incidindo sobre a mensuração dos activos e passivos, o momento do reconhecimento dos proveitos (rendimentos) e gastos e a especialização dos mesmos (Costa e Alves, 2005, p. 117).

De acordo com o princípio da continuidade, a empresa opera de forma contínua e ilimitada, sem intenção de entrar em liquidação ou de reduzir significativamente o volume das suas operações (POC, 1989, capítulo 4). A decisão e utilização de um ou outro critério de mensuração, bem como a decisão de capitalizar, ou não, o investimento efectuado são condicionados pela continuidade do funcionamento das actividades da empresa.

O investimento na formação por parte das organizações<sup>161</sup> tem como principal objectivo o desenvolvimento de recursos humanos com vista à sua utilização futura na equipa principal. Daí resulta que o investimento na formação tem objectivos de médio e longo prazo, ou seja, dispor no futuro, de um conjunto de recursos que possibilitem atingir as metas traçadas. Nenhuma organização faz uma “aposta” elevada no desenvolvimento de atletas, sem ter a intenção de obter benefícios futuros. Deste modo, a formação é efectuada porque se considera que a empresa vai prosseguir em funcionamento. Logo, o princípio da continuidade não constitui impedimento – antes pelo contrário – à capitalização dos custos de formação.

Pelo princípio da consistência, a empresa não altera as suas políticas contabilísticas de um ano para o outro (POC, 1989, capítulo 4). O referido princípio não é, contudo, um entrave à alteração das políticas, desde que as modificações sejam divulgadas e devidamente justificadas no anexo às DF (nota 1), bem como quantificados os efeitos das alterações. Ou seja, apesar de, actualmente, não se capitalizar o investimento na formação de atletas, tal política pode ser alterada, sem se afectar o princípio da consistência, desde que tal alteração seja devidamente explicada e quantificada nos seus efeitos no ABDR e contribua para que as DF transmitam uma imagem apropriada da posição financeira e dos resultados.

Atendendo ao princípio da especialização, os proveitos (rendimentos) e os custos (gastos) devem ser reconhecidos no momento em que são obtidos ou incorridos, independentemente, do recebimento ou pagamento (POC, 1989, capítulo 4). A possível capitalização do custo de formação não fere o princípio da especialização, pois este refere-se a custos extintos, a consumos de elementos cuja utilidade expirou. O custo de formação traduz o investimento efectuado, enquanto o seu consumo/utilização se verifica ao longo do período da duração do contrato celebrado entre a organização e o jogador. Por conseguinte, caso a capitalização dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente venha a realizar-se, o custo extinto será reflectido pela via das amortizações do exercício ao longo da duração do contrato, assim se reflectindo o consumo do activo.

---

<sup>161</sup> Está-se a considerar, exclusivamente, clubes em regime especial de gestão e SAD.

Acresce que, de acordo com o princípio do custo histórico, “os registos contabilísticos devem basear-se em custos de aquisição ou de produção, expressos quer em unidades monetárias nominais, quer em unidades monetárias constantes” (POC, 1989, capítulo 4). Para o caso da formação interna de atletas aplica-se o conceito de custo de produção. O respeito pelo princípio do custo histórico exige objectividade e verificabilidade. Ao pretender-se reconhecer como activo os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente é necessário que a mensuração tenha por base um conjunto de critérios bem definidos e aceites. As condições mencionadas podem ser vistas como uma barreira à capitalização dos custos de formação, dada a dificuldade em imputar o custo global da formação a cada atleta.

Mas o maior obstáculo à capitalização do custo de formação prende-se com o princípio da prudência, que deve, sobretudo, interferir (Cravo, 1990, pp. 133-134):

- no momento da decisão de capitalizar ou não capitalizar;
- na utilização de um critério de mensuração;
- na definição de um período de vida útil; e
- nas revisões da projecção económica futura, mantendo, ou não, os elementos capitalizados, alterando, ou não, a vida útil estimada, reconhecendo ou não, perdas anormais de valor.

Em relação a este princípio o POC (1989) estabelece:

“Significa que é possível integrar nas contas um grau de precaução ao fazer as estimativas exigidas em condições de incerteza sem, contudo, permitir a criação de reservas ocultas ou provisões excessivas ou a deliberada quantificação de activos e proveitos por defeito ou de passivos e custos por excesso.

Os registos contabilísticos devem basear-se em custos de aquisição ou de produção, expressos quer em unidades monetárias nominais, quer em unidades monetárias constantes.”

A inexistência de um critério de mensuração fiável não possibilita, por outro lado, o reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Assim sendo, a capitalização do investimento realizado seria efectuada tendo por base critérios subjectivos, que difeririam de organização para organização, pelo que o custo não seria,

igualmente, verificável. A utilização de critérios subjectivos poderia ter como consequência mensurações sem conexão com os efectivos sacrifícios incorridos pela organização no desenvolvimento do atleta – o activo poderia ser registado no balanço por uma quantia significativamente inferior ou superior ao custo verificado na formação.

Anteriormente quando abordou-se, no capítulo I, a CRH e os métodos de mensuração que foram sendo propostos, quer na óptica do custo, quer na do valor, concluiu-se que os métodos incluídos na óptica do valor se debatiam com o problema de assentarem em critérios subjectivos.

Ao consagrar o princípio da substância sobre a forma no registo das operações, a Contabilidade faz prevalecer a realidade económica em detrimento da jurídica. Assim, a contabilização das operações deve atender “à substância e à realidade financeira e não apenas à sua forma legal” (POC, 1989, capítulo 4). Também este princípio é “a favor” do reconhecimento como activo dos direitos desportivos sobre jogadores formados na própria organização. Aliás, para que o direito em causa possa ser considerado como activo tem que respeitar este princípio que está implícito na própria noção de activo – recurso económico controlado e do qual se espera que fluam benefícios económicos futuros para a organização.

Por fim, o princípio da materialidade estabelece que as DF “devem evidenciar todos os elementos que sejam relevantes e que possam afectar avaliações ou decisões pelos utentes interessados” (POC, 1989, capítulo 4). Assim sendo, o princípio da materialidade permite o reconhecimento no balanço dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, a partir do momento que a formação interna de atletas envolva valores significativos, com impacte na tomada de decisões dos diversos utentes.

Em suma:

- Os princípios da continuidade, da consistência, da especialização, da substância sobre a forma e da materialidade não constituem obstáculo ao reconhecimento

como activo dos direitos desportivos sobre jogadores formados na própria organização;

- Acresce que os princípios da continuidade, da especialização, da substância sobre a forma e da materialidade, mais do que não constituindo obstáculo, reclamam o reconhecimento, no balanço, dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente;
- O princípio do custo histórico representa uma limitação, uma vez que o custo de formação por jogador exige que o custo global seja imputado a cada atleta utilizando critérios objectivos para que a informação prestada seja verificável;
- O princípio da prudência constitui o principal entrave ao reconhecimento como activo dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, dado que, frequentemente, a inexistência de critérios fiáveis para mensurar tais direitos propicia a sobreavaliação de activos.

### **3.4. Critérios de mensuração**

Da análise efectuada à problemática dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, concluiu-se que o não reconhecimento no balanço desses direitos deve-se à inexistência de um critério de mensuração fiável.

A EC do IASB (1989, § 99) define mensuração como “o processo de determinar as quantias monetárias pelas quais os elementos das demonstrações financeiras devam ser reconhecidos e inscritos no balanço e na demonstração dos resultados. Isto envolve a selecção da base particular de mensuração”.

O IASB aponta como bases de mensuração o custo histórico, o custo corrente, o valor realizável e o valor actual. A base geral adoptada é o custo histórico; todavia, é utilizada, por vezes, em combinação com outras bases de mensuração. (IASB, EC, 1989, § 100-101)

Analizam-se, de seguida, algumas bases de mensuração.

### 3.4.1. Custo histórico

No capítulo II desta dissertação verificou-se que os direitos desportivos sobre jogadores devem ser mensurados inicialmente pelo seu custo – custo de aquisição ou custo de produção.

No caso dos jogadores formados internamente, apesar de não existir a produção de um bem, pode, talvez, ajustar-se o conceito de custo de produção.

O POC (1989, ponto 5.3.3.) estabelece que o custo de produção de um bem corresponde à:

“soma dos custos das matérias-primas e outros materiais directos consumidos, da mão-de-obra directa, dos custos industriais variáveis e dos custos industriais fixos necessariamente suportados para o produzir e colocar no estado em que se encontra e no local de armazenagem.”

Para que um atleta formado internamente venha a fazer parte do plantel de uma organização é necessário que esteja dotado das capacidades necessárias que são apreendidas ao longo do treino e aprendizagem nas “camadas jovens”. Ou seja, existe um custo com a produção de um atleta capaz de fazer fluir benefícios económicos futuros, isto é, quando ascender à categoria máxima da modalidade.

Em alternativa à aquisição do direito no exterior a organização gera internamente o activo. Neste sentido está-se perante uma actividade similar, em termos contabilísticos, às de I&D, como se justificará nos pontos seguintes. Esta ideia é sublinhada por autores, como Ordóñez Solana (2001, p. 263), Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2001, pp. 189-190; 2002, p. 34) e Roberto (2003, p. 38).

A possibilidade de mensurar os direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações, de acordo com o custo histórico, apresenta como vantagens (Ordóñez Solana, 2001, p. 402):

- a não necessidade de utilização elementos previsionais;
- a maior simplicidade nos cálculos;
- a menor subjectividade;

- o respeito pelo princípio da prudência.

Analisa-se, de seguida, a possibilidade de a formação de jogadores poder ser equiparada, em termos de tratamento contabilístico, a uma actividade de I&D.

#### **3.4.1.1. Actividade de Investigação e Desenvolvimento**

Antes de se começar a analisar o tratamento contabilístico proposto quer pelo normativo nacional quer pelas normas internacionais é necessário distinguir os conceitos de investigação e de desenvolvimento.

A nível nacional, é de atentar nas definições dadas pela DC nº 7 “Contabilização das despesas de investigação e de desenvolvimento” (CNC, 1992, ponto 1.1. e 1.2.):

- despesas de investigação – “as relativas a um processo de pesquisa original e planeada com o objectivo de obter novos conhecimentos científicos ou técnicos”;
- despesas de desenvolvimento – “as que resultem da aplicação tecnológica das descobertas anteriores à fase da produção”.

Por seu lado, a NIC 38 (§ 8) define os referidos conceitos do seguinte modo:

- “pesquisa é a investigação original e planeada levada a efeito com a perspectiva de obter novos conhecimentos científicos ou técnicos”;
- “desenvolvimento é a aplicação das descobertas derivadas da pesquisa ou de outros conhecimentos a um plano ou concepção para a produção de materiais, mecanismos, aparelhos, processos, sistemas ou serviços, novos ou substancialmente melhorados, antes do início da produção comercial ou uso.”  
(Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão)

Após estas definições, atente-se no tratamento contabilístico actualmente previsto.

O plano de contas do POC (1989) estabelece a inclusão das despesas de I&D no imobilizado incorpóreo. Na nota explicativa à conta “432 – Despesas de Investigação e Desenvolvimento” do POC (1989, capítulo 12) lê-se: “engloba as despesas associadas com a investigação original e planeada, com o objectivo de obter novos conhecimentos científicos ou técnicos, bem como as que resultem da aplicação tecnológica das descobertas, anteriores à fase de produção.”

Ou seja, o POC (1989) entende que tanto as despesas na fase de investigação como as incorridas na fase de desenvolvimento devem ser capitalizadas.

A DC nº 7 veio, porém, a introduzir um tratamento alternativo. Estabeleceu, assim, como regra geral, o reconhecimento como custo (gasto) do exercício tanto das despesas com investigação como com desenvolvimento (CNC, 1992, DC nº 7, ponto 2). O mesmo tratamento encontra-se, aliás, previsto pela norma internacional (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 43).

A aplicação do tratamento geral tem, contudo, excepções.

De acordo com a DC nº 7 (CNC, 1992, ponto 3), as despesas de investigação “só serão capitalizáveis nos casos excepcionais em que se possa assegurar de forma inequívoca que produzirão benefícios económicos futuros”.

O tratamento da NIC 38 (§ 54) parece mais razoável ao definir que as despesas de investigação são sempre de considerar como gasto no período em que são incorridas (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão). Numa fase tão inicial de um projecto é, frequentemente, difícil prever o seu sucesso. Deste modo, a incerteza quanto ao sucesso do projecto, aliado ao princípio da prudência, deve dirigir o tratamento para uma solução idêntica à definida pelas normas internacionais.

Em relação à actividade de desenvolvimento, as despesas incorridas só são capitalizáveis se se observarem, conjuntamente, determinadas condições exigidas pelo normativo contabilístico –



CNC, 1992, DC nº 7, ponto 4; Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 57 (*vide* tabela 3.1). Estas condições visam assegurar que existe um elevado grau de probabilidade de obter benefícios futuros (Cañibano Calvo, 1988, p. 193).

A possibilidade de capitalizar as despesas de desenvolvimento deve-se a, ultrapassada a fase de investigação, já ser possível, frequentemente, determinar a viabilidade do projecto.

Relativamente à capitalização das despesas referentes às actividades de desenvolvimento, é de assinalar divergências entre a DC nº 7 e a NIC 38. Por um lado, o normativo português refere que “as despesas de desenvolvimento podem ser reconhecidas como um activo quando o produto ou o processo estejam claramente definidos e os custos atribuíveis ao produto ou ao processo possam ser identificados, separados e facilmente quantificados”, para além do preenchimento de outro conjunto de requisitos (CNC, 1992, DC nº 7, ponto 4). Por outro lado, a norma internacional expressa que “um activo intangível proveniente de desenvolvimento (ou da fase de desenvolvimento de um projecto interno) deve ser reconhecido se, e apenas se, uma entidade puder demonstrar” todas as condições exigidas (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 57).

Deste modo, a DC nº 7 concede liberdade (“podem”) às empresas para definirem as suas políticas contabilísticas relativamente a este tipo de despesas, enquanto a NIC 38 obriga (“deve”) a que uma vez verificados todos os requisitos em simultâneo as despesas incorridas na fase de desenvolvimento sejam reconhecidas como activo.

Observe-se, a propósito, a tabela 3.1.

**Tabela 3.1 – Requisitos a serem preenchidos para a capitalização das despesas de desenvolvimento**

<b>DC 7</b>	<b>NIC 38</b>
Viabilidade técnica do produto ou do processo razoavelmente assegurada.	Viabilidade técnica de concluir o activo intangível a fim de que esteja disponível para uso ou venda.
A empresa pretenda produzir e comercializar ou usar o produto ou o processo.	Intenção de concluir o activo intangível e usá-lo ou vendê-lo.
Existência de um mercado para o produto ou o processo, ou, se o produto ou processo se destinar a ser usado internamente, esteja razoavelmente assegurada a utilidade para a empresa.	Capacidade de usar ou vender o activo intangível.
Existam recursos adequados ou a disponibilidade destes esteja razoavelmente assegurada, para completar o projecto e comercializar ou usar o produto ou processo.	Disponibilidade de adequados recursos técnicos, financeiros e outros para concluir o desenvolvimento e usar ou vender o activo intangível.
	Capacidade, a ser demonstrada, de geração de benefícios económicos futuros. Entre outros aspectos, a entidade pode demonstrar a existência de um mercado para a produção do activo intangível ou para o próprio activo intangível ou, se for para ser usado internamente, a utilidade do activo intangível.
	Capacidade para mensurar fiavelmente o dispêndio atribuível ao activo intangível durante a sua fase de desenvolvimento.

Fonte: CNC, 1992, DC nº 7, ponto 4; Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 57.

O tratamento vigente enquadra-se, portanto, numa “capitalização selectiva”<sup>162</sup> das despesas de I&D: assenta no equilíbrio entre o princípio da prudência e o princípio da continuidade, bem como na correlação entre gastos e rendimentos (Cañibano Calvo, 1988, p. 194).

<sup>162</sup> Cañibano Calvo (1988, p. 189) aponta quatro possibilidades para o tratamento contabilístico das despesas de I&D:

1. imputação total a gastos do período;
2. capitalização selectiva;
3. capitalização total;
4. outras soluções.

Em relação ao último ponto, Cañibano Calvo (1988, pp. 209-216) faz referência à proposta de Johnson (cf. Johnson, O. (1976), “Contra-Equity Accounting for R & D”, *The Accounting Review*, vol. LI, nº 4, Outubro, pp. 802-822), a qual defende o reconhecimento das despesas de I&D como capitais próprios, com saldos devedores, não as considerando nem como gastos do exercício nem como activos.

Assim, se os níveis de risco e incerteza quanto à obtenção de benefícios económicos futuros são elevados, então a solução passa por considerar as despesas de I&D como gasto do exercício. Se, todavia, existir elevada probabilidade de benefícios económicos futuros, então podem reconhecer-se as despesas de desenvolvimento como activos. (Cañibano Calvo, 1988, p. 194)

A prudência está presente no facto de a solução da capitalização não constituir regra mas sim excepção (Neto, 1997, p. 106).

De acordo com Cañibano Calvo (1988, p. 205), a “capitalização selectiva” apresenta como vantagens:

- equilíbrio entre os princípios da prudência e da correlação entre gastos e rendimentos;
- fazer corresponder a cada período os gastos nele incorridos;
- evitar distorções entre o momento em que se contabilizam os proveitos e os gastos correspondentes;
- só se reconhecer como activos as importâncias para as quais se esperam benefícios futuros;
- satisfazer o requisito da consistência;<sup>163</sup>
- proporcionar informação mais adequada, contabilizando como imobilizado incorpóreo apenas os projectos com sucesso.

O autor apresenta, todavia, algumas desvantagens desta política (Cañibano Calvo, 1988, p. 206):

- dificuldade em concluir, no concreto, sobre a verificação das condições necessárias para a capitalização;
- possibilidades de arbitrariedade na selecção das despesas a capitalizar.

---

<sup>163</sup> O autor exemplifica do seguinte modo: não seria lógico reconhecer um activo quando se adquire uma patente e não o fazer quando se a obtém internamente.

Às desvantagens mencionadas pode, ainda, acrescentar-se a dificuldade de, por vezes, se identificar o fim das actividades de investigação e o início das actividades de desenvolvimento.

A este propósito, a NIC 38 (§ 53) é muito clara, ao dispor que nos casos em que não se consiga definir tal momento, os dispêndios sejam considerados como incorridos na fase de investigação e, como tal, reconhecidos como gastos do exercício (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

O custo de um activo intangível gerado internamente inclui todos os encargos directamente atribuíveis e necessários para criar, produzir e preparar o activo, tornando-se apto a funcionar da forma pretendida (Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão, NIC 38, § 54).

Deste modo, o custo compreende, por exemplo:

- custo com pessoal directamente afecto ao projecto;
- despesas com materiais e serviços consumidos para gerar o activo;
- amortizações dos bens afectos ao projecto.

Os encargos indirectos podem, igualmente, ser incluídos, desde que possam ser repartidos com razoabilidade, com base numa imputação racional (Ordóñez Solana, 2001, p. 267).

A NIC 38 (§ 66) permite que os custos financeiros possam ser capitalizados e atribuídos ao activo gerado internamente, desde que sejam verificados diversos critérios definidos pela NIC 23 “Custo de Empréstimos Obtidos”. Nos casos em que o financiamento se destine à construção de imobilizado, também o POC (1989, ponto 5.4.5.) permite a capitalização dos juros: “quando os financiamentos se destinarem a imobilizações, os respectivos custos poderão ser imputados à compra e produção das mesmas, durante o período em que elas estiverem em curso, desde que isso se considere mais adequado e se mostre consistente”.

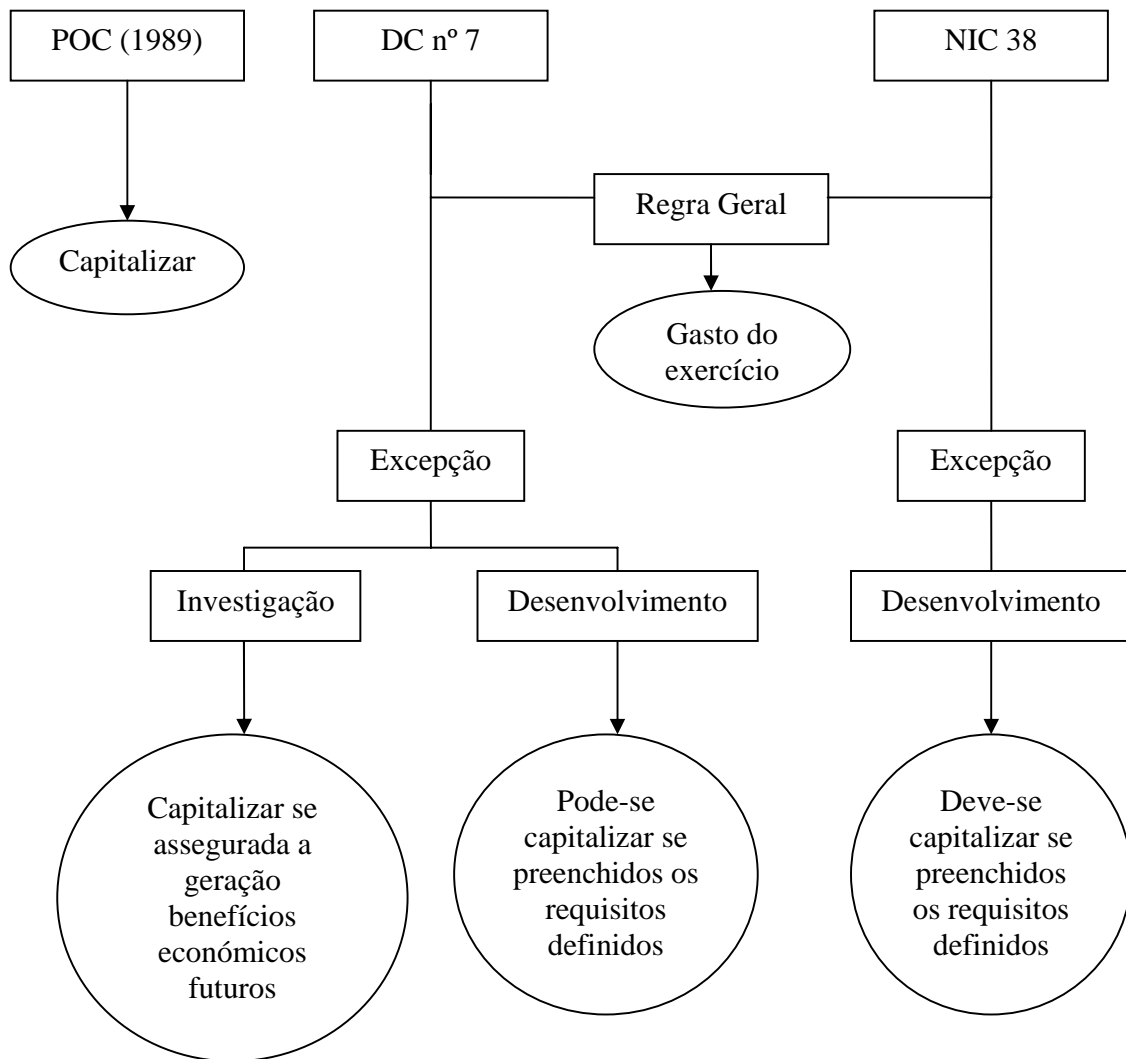
Quanto à matéria dos montantes a incorporar no custo do activo, saliente-se que uma vez considerado como gasto determinado dispêndio, já não deve ser reconhecido como parte do custo do activo intangível gerado internamente (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, NIC 38, § 71).

No que respeita à oportunidade de reconhecimento como activo das despesas de desenvolvimento, a capitalização deve verificar-se, conforme dispõe a NIC 38 (§ 65), a partir do momento em que o activo intangível primeiramente satisfaz os critérios de reconhecimento como activo dessa natureza e, simultaneamente, preenche todos os requisitos definidos para a actividade de desenvolvimento (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

Dado que as despesas de desenvolvimento reconhecidas como activos estão sujeitas a depreciação, devem ser amortizadas “numa base sistemática e racional nos exercícios corrente e futuros, com referência ou à venda ou ao uso do produto ou processo, ou ao período de tempo durante o qual se espera que o produto ou processo seja vendido” (CNC, 1992, DC nº 7, ponto 6). A NIC 38 (§ 88 e 97) estabelece que a partir do momento em que o activo esteja disponível para uso deve ser amortizado por um período que coincida com a vida útil estimada, caso a vida útil do activo não seja indefinida (Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

O tratamento contabilístico das despesas de I&D pode, por conseguinte, ser resumido através da figura 3.1.

Figura 3.1 – Tratamento contabilístico das despesas de I&D



Fonte: Elaboração própria.

### **3.4.1.2. A formação de jogadores como analogia contabilística a actividades de investigação e desenvolvimento**

Como já referiu-se, alguns autores entendem que o processo de formação de jogadores pode ser similar, em termos de tratamento contabilístico, a uma actividade de I&D.

De acordo com Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2002, p. 34), é cada vez maior o número de organizações a desenvolverem actividades de formação com o objectivo de fornecerem jogadores à equipa principal e também de alienar, posteriormente, direitos desportivos. Certo é que os dispêndios inerentes à formação de jogadores têm um carácter de investimento em sentido económico.

A definição de formação apresentada no Regulamento de formação de jogadores de futebol ajuda a estabelecer uma analogia, em termos contabilísticos, entre este processo e a actividade de I&D.

O referido Regulamento (alínea a) do artigo 1º do anexo III do contrato colectivo de trabalho dos jogadores profissionais de futebol) define formação do seguinte modo:

“processo formativo integrado com componentes de formação técnico-científica, prática e sociocultural que visa conceder aos jovens praticantes uma aprendizagem sistemática, completa e progressiva, conferindo uma qualificação profissional e a possibilidade de desenvolvimento de uma carreira no futebol profissional”.

O objectivo final de um processo de formação é, pois, dotar os atletas de uma qualificação suficiente que permita à organização usufruir os seus serviços. Tal como nas actividades de I&D desenvolve-se um projecto com o intuito de se obter um “produto” que a organização utiliza na sua actividade principal, de forma a atingir metas definidas.

Os conceitos de investigação e desenvolvimento podem adaptar-se ao mundo desportivo.

Assim, para Roberto (2003, pp. 38-39), a fase de investigação traduz-se na “escola de formação levada a efeito com a perspectiva de detectar e obter potenciais jogadores de futebol

profissionais”, enquanto a fase de desenvolvimento na “selecção e descoberta de um jogador derivado da pesquisa nas escolas de formação que assina um contrato de jogador profissional continuando a jogar em escalões ou equipas que não a principal”.

A questão que se pode suscitar é como identificar o momento em que termina a actividade de investigação e começa a actividade de desenvolvimento. A determinação desse momento é importante, pois a capitalização só se deve efectuar a partir da fase de desenvolvimento e desde que as condições exigidas pelo normativo contabilístico sejam cumpridas.

Na fase de investigação podem ser incluídas as actividades de observação levadas a efeito pelos “olheiros” das organizações, bem como as primeiras épocas desportivas, que servem, sobretudo, para avaliar e desenvolver as capacidades dos atletas. Nessa fase são efectuadas as primeiras selecções. À medida que os atletas vão progredindo pelas diversas categorias, a selecção vai continuando, permanecendo na organização, apenas, os atletas com maior probabilidade de servirem a equipa principal.

A definição do momento de transição da fase de investigação para a fase de desenvolvimento pode assentar numa das seguintes duas situações:

- assinatura de um contrato de formação;
- assinatura de um contrato profissional.

O contrato de formação pode ser celebrado entre o atleta e a organização a partir do momento em que cumpra cumulativamente as seguintes condições<sup>164</sup> (artigo 31º da Lei nº 28/98):

- obtenção de habilitações correspondentes à escolaridade obrigatória;
- idade compreendida entre 14 e 18 anos.

A celebração de um contrato profissional entre jogador e organização só é possível a partir dos 16 anos de idade (nº 1 do artigo 4º da Lei nº 28/98).

---

<sup>164</sup> No caso de um contrato de formação na modalidade de futebol há ainda a exigência de comprovação de aptidão física e psíquica, comprovada por exame médico. (artigo 4º do anexo III do contrato colectivo de trabalho dos jogadores profissionais de futebol).



A identificação do momento de início do desenvolvimento tem de assentar na menor incerteza quanto ao sucesso da formação do atleta e a uma elevada probabilidade de obtenção de benefícios económicos futuros com os serviços do jogador.

À medida que se avança no tempo, a incerteza é menor, pelo que parece mais adequado escolher o momento da celebração de um contrato profissional como o da transição entre as duas fases da formação.<sup>165</sup>

Após firmado o contrato profissional entre as duas partes, o jogador continua a sua formação, não necessariamente na equipa principal, podendo evoluir nas equipas de formação ou na equipa secundária (equipa “B” ou “satélite”).

Em termos contabilísticos, o jogador encontra-se na fase de desenvolvimento, pelo que os montantes aplicados pela organização na sua formação podem (ou devem), a partir desse momento, ser capitalizados, verificadas concomitantemente as condições exigidas pelo normativo contabilístico.

As organizações não celebram, claro está, contratos profissionais com qualquer atleta formado internamente. Atente-se, assim, na transcrição que se segue:

“A F.C.Porto – Futebol, SAD tinha, no início do exercício em análise [2001/2002], inscritos no activo da sociedade 74 atletas com contrato profissional. Destes [...] 43 respeitavam à Equipa A, 22 à Equipa B e 9 aos Juniores A. Sublinhe-se que, no que respeita aos atletas que fazem parte dos Juniores A e B, estrategicamente está definido que apenas se estabelece este vínculo com atletas que possuam qualidade para tal ou elevado potencial de desenvolvimento das suas capacidades.” (Porto SAD, 2002, p. 8)

As condições de capitalização exigidas pelas normas podem ser preenchidas (*vide* tabela 3.2) pela assinatura de um contrato profissional entre o jogador e a organização e através de uma reestruturação contabilística das organizações, implementando um sistema de Contabilidade Analítica.

---

<sup>165</sup> Na interpretação efectuada por Roberto (2003, p. 39) sobre a actividade de desenvolvimento no âmbito da formação esta ideia (momento da celebração de um contrato profissional) encontra-se também explícita.

**Tabela 3.2 – Preenchimento dos requisitos para a capitalização dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações.**

<b>Requisitos</b>	<b>Cumprimento dos requisitos</b>
1. Viabilidade técnica de concluir o activo intangível afim de que esteja disponível para uso ou venda.	Celebração de um contrato profissional
2. Intenção de concluir o activo intangível e usá-lo ou vendê-lo.	
3. Capacidade de usar ou vender o activo intangível.	
4. Forma como o activo intangível gerará prováveis benefícios económicos futuros. Entre outros aspectos, a entidade pode demonstrar a existência de um mercado para a produção do activo intangível ou para o próprio activo intangível ou, se se destinar a ser usado internamente, a utilidade do activo intangível.	
5. Disponibilidade de adequados recursos técnicos, financeiros e outros para concluir o desenvolvimento e usar ou vender o activo intangível.	Depende de cada organização
6. Capacidade para mensurar fiavelmente o dispêndio atribuível ao activo intangível durante a sua fase de desenvolvimento.	Contabilidade Analítica

**Fonte: Elaboração própria.**

O custo do activo, tal como decorre das normas contabilísticas, é a soma dos dispêndios incorridos após a assinatura do contrato profissional, momento a partir do qual os requisitos para capitalização se encontram cumpridos. Os dispêndios incorridos em data anterior e reconhecidos como gastos não podem ser capitalizados.

Uma questão que parece pertinente é que custos capitalizar: se apenas os relativos ao jogador que assina o contrato como profissional, ou também os referentes à formação de outros atletas.

Para Moreno Rojas e Serrano Domínguez (citados por Ordóñez Solana, 2001, p. 402), o custo do direito desportivo sobre um jogador formado internamente deve corresponder ao resultado da capitalização dos gastos relacionados com todos os jogadores envolvidos no mesmo processo de formação, isto é, dos jogadores que passaram pelo processo de formação juntamente com o atleta cujo direito é susceptível de reconhecimento no balanço.

A FIFA (2001b, artigo 6, n.º 3; 2004, anexo 4, artigo 4.º, n.º 1) considera no cálculo da indemnização por formação os restantes atletas que beneficiaram do mesmo processo de

formação. Segundo aquele organismo, no referido cálculo considera-se o “factor jogador”, que tem em conta o facto de ser necessário trabalhar um certo número de atletas para se obter um jogador profissional.

O direito desportivo sobre o jogador formado na própria organização tem uma vida útil igual à duração do contrato profissional estabelecido entre as duas partes. O activo será imputado a gastos em função do tempo, ou seja, durante o período de contrato. A amortização do direito desportivo dos referidos jogadores só deve ser iniciada a partir do momento em que o processo de formação está concluído. Há, assim, que definir qual o momento que determina ao fim do processo de formação.

De acordo com o organismo internacional que superintende o futebol a nível mundial (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 1º, nº1), a formação de um jogador decorre até cumprir 21 anos de idade, salvo quando seja evidente que determinado jogador terminou o seu processo de formação antes daquela idade. O limite máximo da formação é dado pelo final da época em que o atleta cumpra 21 anos de idade (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 1º, nº1).<sup>166</sup>

Talvez se possa ter como referência o definido pela FIFA como orientação quanto ao termo do processo de formação.

Em face do exposto, parece que se pode tratar o processo de formação de jogadores como equivalente, em termos contabilísticos, às actividades de I&D. O principal obstáculo, como se tem salientado, é a mensuração fiável. A consideração do custo histórico exige o apoio da Contabilidade Analítica.

Tal como referem Hendricksen e Breda (1991, p. 492), é mais fácil definir custo do que mensurá-lo. No caso em apreço, não existe uma única transacção, mas múltiplos sacrifícios de

---

<sup>166</sup> Estas mesmas indicações constam, igualmente, da orientação definida pela UEFA (2001, ponto 2.1, anexo I, ponto B, nº 2).

recursos económicos. Todos os sacrifícios deveriam ser incluídos na formação do custo, apesar das dificuldades de identificação de muitos.

Exploram-se, de seguida, outras possíveis bases de mensuração.

### **3.4.2. Custo corrente**

O custo corrente representa o preço de troca que seria exigido em determinada data para se obter o mesmo activo ou um activo equivalente (Hendriksen e Breda, 1991, p. 495).

A EC do IASB (1989, §100 (b)) define, por seu lado, custo corrente de um activo como a “quantia de dinheiro ou de equivalentes de dinheiro que teria de ser paga se o mesmo ou um activo equivalente fosse correntemente adquirido”.

A utilização do custo corrente visa ajustar os valores históricos a valores actuais, de forma a reflectir as alterações dos preços dos bens, designadamente, os efeitos da inflação (Hendriksen e Breda, 1991, p. 495).

A utilização do custo corrente exige que se pense em alguns jogadores em concreto que possam ser encarados como substitutos úteis aos jogadores cujos direitos se pretendem mensurar.

Este critério é, porém, descartado por Ordóñez Solana (2001, p. 390), sobretudo, pela falta de objectividade na selecção dos potenciais jogadores substitutos. Para além do mais, os jogadores têm características diferentes, específicas de cada um, pelo que jogadores que desempenhem as mesmas funções no campo podem ter valores de mercado muito diferentes. Ordóñez Solana (2001, p. 390-391) salienta ainda a subjectividade decorrente de, na escolha do jogador substituto poder haver, num quadro de mais do que uma possibilidade, preferências pessoais de quem tem a competência para mensurar.

O custo corrente (substituição) foi um dos métodos na óptica do custo que se analisou na abordagem à CRH. Na altura, referiu-se que o custo histórico prevalecia sobre o custo de substituição, por este não traduzir custos efectivos, mas custos potenciais de uma eventual compra, pelo que não constitui a melhor opção na mensuração de um investimento no momento inicial.

Aliás, consistindo o principal objectivo do custo corrente apresentar os elementos do activo ao custo actual, parece que apenas se pode considerar o custo corrente para efeitos de mensuração subsequente. É, deste modo, um critério que não resolve a problemática da mensuração inicial dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

### **3.4.3. Valor realizável líquido**

O valor realizável líquido (VRL) corresponde ao preço de venda esperado deduzido dos custos previsíveis de acabamento e venda (Kam, 1990, p. 147; Hendriksen e Breda, 1991, p. 499).

A EC do IASB (1989, §100 (c)) estabelece que ao VRL, “os activos são registados pela quantia de dinheiro, ou equivalentes de dinheiro que possa ser correntemente obtida ao vender o activo numa alienação ordenada”.

Segundo Hendriksen e Breda (1991, p. 499), uma das dificuldades da aplicação do VRL é a estimativa dos custos previsíveis de acabamento e venda. Para superar este obstáculo os autores propõem a dedução ao esperado preço de venda de uma margem normal de lucro, de forma a assegurar que os possíveis custos adicionais sejam considerados.

Outro obstáculo na aplicação do VRL é que o resultado líquido da transacção é registado antes da venda ter sido realizada. Uma alternativa é considerar-se o VRL deduzido do resultado operacional normal. (Hendriksen e Breda, 1991, p. 499)

No caso dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, a utilização do VRL nunca representaria um preço de mercado, pois este não existe para este tipo de activos; traduziria apenas projecções futuras.

O critério do VRL também não parece uma boa solução para mensurar inicialmente os direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações, visto que o VRL representa um preço de saída ou de potencial saída, não traduzindo o sacrifício incorrido na formação dos atletas.

#### **3.4.4. Valor actual**

Para a EC do IASB (1989, §100 (d)), na utilização do valor actual, “os activos são escriturados pelo valor presente descontado dos futuros influxos líquidos de caixa que se espera que o item gere no decurso normal dos negócios”.

O valor actual resulta, portanto, da actualização dos fluxos de caixa que se espera que a empresa venha a gerar no futuro.

A grande vantagem do critério do valor actual é a consideração do valor temporal do dinheiro (Kam, 1990, p. 142).

A relevância da actualização dos fluxos de caixa é tanto maior quanto maior o horizonte temporal em análise, uma vez que a diferença entre valores não actualizados será maior. Por outro lado, a actualização reflecte o risco e as alterações do poder de compra. (Vieira e Naia, 2000, p. 5)

Assim, no cálculo do valor actual três variáveis são necessárias (Kam, 1990, p. 143):

- os fluxos de caixa futuros estimados;
- a taxa de actualização;
- o horizonte temporal de mensuração.

A taxa de actualização deve incorporar o risco, isto é, a possibilidade de ocorrência no futuro de algum acontecimento desfavorável não antecipado (Kam, 1990, p. 143).

Enquanto a EC do IASB (1989) refere o valor actual como possível critério de mensuração apresentando a sua definição, o FASB trata desenvolvidamente o tema – SFAC nº 7 “*Using Cash Flow Information and Present Value in Accounting Measurements*” (2000).

A utilização do valor actual como critério de mensuração deve respeitar os seguintes princípios (FASB, 2000, § 41):

- sempre que possível, os fluxos de caixa estimados e as taxas de juro devem reflectir os pressupostos sobre os eventos futuros e incertezas que condicionariam a decisão de compra de um activo ou de um grupo de activos numa transacção em dinheiro;
- as taxas de juro devem reflectir hipóteses consistentes com aquelas que permitiram estimar os fluxos de caixa, de modo a não duplicar ou ignorar efeitos;<sup>167</sup>
- os fluxos de caixa estimados e as taxas de juro devem estar livres de enviesamentos e de factores não relacionados com o activo, passivo ou grupo de activos ou de passivos a serem actualizados;
- os fluxos de caixa estimados devem reflectir todos os montantes possíveis, deste modo, não devem, somente reflectir o montante máximo, o montante mínimo ou o montante mais provável.

Vieira e Naia (2000, p. 14) destacam a obtenção de informação contabilística mais relevante como vantagem da utilização do valor actual como critério de mensuração, porque o valor actual capta as diferenças económicas dos fluxos de caixa futuros associados a activos e passivos, visto que tem em consideração o vencimento, o risco e as expectativas de ocorrência dos fluxos de caixa. Obtém-se, deste modo, informação contabilística mais útil para a tomada de decisão.

---

<sup>167</sup> Se os fluxos de caixa estiverem ajustados ao risco, a taxa de actualização a utilizar deve estar isenta de risco; se os fluxos de caixa não entrarem em consideração com o risco, a taxa de actualização a utilizar deve ser ajustada ao risco (Vieira e Naia, 2000, p. 12).

Por outro lado, os referidos autores (Vieira e Naia, 2000, p. 14-15) apontam como principais desvantagens a obtenção de informação contabilística menos fiável, porque o valor actual obriga a efectuar estimativas, nas quais a imprecisão e o erro estão presentes. Para além do mais, a informação contabilística torna-se subjectiva, dado que contabilistas diferentes podem estimar fluxos de caixa futuros e momentos de vencimento diferentes, tal como também aponta Kam (1990, p. 144).

O valor actual serviu como base em alguns métodos apresentados na área da CRH, dos quais se destacam o de Hermanson (1964), Lev e Schwartz (1971) e Flamholtz (1971, 1972).

Os dois últimos métodos referidos são de aplicação complexa para o problema em estudo, sobretudo o de Flamholtz (1971,1972) dado considerar várias variáveis na determinação do valor dos recursos humanos, para além da subjectividade inerente à utilização de ambos. Além do mais, pode-se questionar se factores como *promotability* e *transferability*<sup>168</sup> (Flamholtz, 1972) têm aplicação neste campo, sabendo-se à partida que um jogador se treina e tem capacidades específicas para desempenhar uma determinada posição no jogo. (Ordóñez Solana, 2001, pp. 392 e 399-400)

Os métodos baseados na actualização das remunerações futuras têm uma longa história nas organizações ligadas ao futebol. Esses métodos foram utilizados na determinação de compensações devidas nas transferências de jogadores em final de contrato, entre clubes da Europa. Contudo, com a “sentença Bosman”, as indemnizações pela transferência de jogadores em final de contrato deixaram de ser devidas. Os jogadores passaram, conseqüentemente, a ter uma posição de negociação mais forte, exigindo remunerações mais elevadas. (Morrow, 1997, pp. 65-66)

---

<sup>168</sup> *Promotability* consiste no rendimento que se poderia obter se o indivíduo fosse promovido para uma função superior dentro do mesmo nível hierárquico ou para funções de um nível hierárquico superior. *Transferability* representa o rendimento que se poderia obter com a transferência para outra função com o mesmo nível de responsabilidade.



### 3.4.5. Justo valor

O justo valor foi acolhido pelo Direito Comunitário através da Directiva 2001/65/CE<sup>169</sup>, com o objectivo de adaptar as normas contabilísticas às consagradas internacionalmente.

A nível nacional, a DC n° 13 (CNC, 1993) define o conceito de justo valor e trata de aspectos a serem observados na determinação do justo valor de vários elementos das DF.

Antes da aprovação da referida directriz, todavia, já o conceito se encontrava definido na DC n° 1 – “Tratamento Contabilístico de Concentrações de Actividades Empresariais” (CNC, 1991, ponto 3.2.3.): “justo valor é a quantia pela qual um bem (ou serviço) poderia ser trocado, entre um comprador conhecedor e interessado e um vendedor nas mesmas condições, numa transacção ao seu alcance”.

O IASB define, por sua vez, justo valor como “a quantia pela qual um activo poderia ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes conhecedoras e dispostas a isso, numa transacção em que não exista relacionamento entre elas” (Regulamento (CE) n° 2086/2004 da Comissão, NIC 39<sup>170</sup>, § 9).

A introdução do justo valor no modelo contabilístico apresenta problemas, um dos quais a objectividade na sua determinação.

Para determinar o justo valor de um activo ou passivo tem de se considerar se existe, ou não, um mercado activo para o elemento que se pretende mensurar.

---

<sup>169</sup> Directiva 2001/65/CE, de 27 de Setembro, publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias L238, de 27 de Outubro de 2001 e transposta para o ordenamento jurídico nacional pelo DL n° 88/2004, de 20 de Abril. A aplicação do justo valor teve, contudo, como definido no diploma legal, início em 1 de Janeiro de 2004 (cf. art. 10º), prazo até ao qual a Directiva deveria ter sido transposta para o ordenamento jurídico dos Estados Membros.

<sup>170</sup> A NIC 39 diz respeito a “Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração”. Outras normas internacionais de contabilidade do IASB apresentam o conceito de justo valor, sendo a opção pela referência a esta norma derivado do facto desta servir de base para a explanação de outras ideias.

No caso da existência de um mercado activo, a determinação do justo valor não oferece dificuldades de maior. Nesse caso, o justo valor corresponde ao valor de mercado, ou seja, o preço de cotação. O recurso a valores cotados num mercado activo é considerado a melhor evidência do justo valor (Regulamento (CE) nº 2086/2004 da Comissão, NIC 39, § AG71).

Em situações em que o valor de mercado não se encontre disponível pode, existindo mercado activo, ser utilizado o preço de transacção mais recente, desde que não se tenha produzido uma alteração significativa no contexto económico após a data da mesma transacção (Regulamento (CE) nº 2086/2004 da Comissão, NIC 39, § AG72).

Não existindo um mercado activo, ou suficientemente transparente, recorre-se a técnicas de estimação. Pode, assim, utilizar-se o preço mais recente de um elemento similar, ou o valor actual de outro elemento para o qual se possa identificar um fluxo de caixa similar ao do elemento objecto de valorização, ou modelos de cálculo de preço das opções<sup>171</sup>. (Regulamento (CE) nº 2086/2004 da Comissão, NIC 39, § AG74)

A utilização do justo valor como critério de mensuração apresenta vantagens e desvantagens, como expõe-se na tabela 3.3 (Arias Alvarez, 1997, pp. 174-175; Lorca Fernández e Andrés Suarez, 2001, pp. 4-7; Hague, 2002, pp. 8-11; The Bond Market Association, International Swaps Derivates Association, Securities Industry Association, 2002, pp. 2-3; Brandon, 2004, pp. 4-5).

A EC do IASB (1989, § 26-30 e 43) e o POC (1989 ponto 3.2.1.) sublinham que a natureza e a materialidade da informação afectam a sua relevância.

A questão que se suscita é a de saber que informação é mais relevante: se a proporcionada pelo custo histórico, se a proporcionada pelo justo valor.

---

<sup>171</sup> Enquanto a norma do IASB não indica qualquer modelo de opções a utilizar, o SFAS 107 (§ 25) indica o modelo binomial e o modelo *Black-Scholes*.

Tabela nº 3.3 – Vantagens e desvantagens da aplicação do justo valor

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Reflecte as condições correntes de mercado.	Transfere para as DF a volatilidade dos mercados.
Fornecer informação mais relevante sobre activos e passivos financeiros; daí ser a medida mais relevante dos instrumentos financeiros.	Problemas na determinação do justo valor na ausência de mercado activo, pois poderão não se encontrar técnicas de efectuar estimativas claramente aceites ou, existindo, comportam um elevado grau de subjectividade.
Desde que reflecta as condições correntes do mercado, permite a comparação dos valores dos instrumentos financeiros adquiridos ou vendidos em momentos diferentes.	Problemas de economicidade: relação custo/benefício.
Ajuda a assegurar/garantir a utilidade da informação financeira.	A ausência de um mercado activo pode tornar complexa a determinação do justo valor.
Aumenta a informação sobre a capacidade da empresa para obter recursos financeiros.	

**Fonte: Elaboração Própria**

No momento da aquisição, o custo histórico confere relevância à informação a que está subjacente (Arias Alvarez, 1997, p. 173).

Ao longo do tempo, todavia, os activos vão sofrendo alterações no seu valor que dificilmente o custo histórico consegue reflectir.

Nesse sentido, parece que o justo valor pode reflectir no balanço o valor daquelas alterações. Aos utentes, nomeadamente investidores, interessa obter informação, a mais actualizada possível, de forma a tomarem as melhores decisões

Quanto ao custo histórico, atente-se em Fernandes (2003, pp.9-10):

“o custo histórico não perderá utilidade para avaliar actividades de exploração que apresentam activos corpóreos relativamente estáticos, mas fornece informação pobre quando estamos em presença de activos financeiros já que o valor destes pode variar significativamente ao longo do tempo, facto que retira utilidade (relevância) à informação prestada com referência ao seu custo inicial de aquisição ou custo histórico”.

Deste modo, a informação financeira com base no justo valor apresenta maior relevância em relação à proporcionada pelo custo histórico.

No reverso da medalha tem-se a fiabilidade, que exige informação isenta de preconceitos e juízos prévios, ou seja, informação objectiva.

A utilização do custo histórico proporciona a verificabilidade<sup>172</sup>, designadamente, através de documentos de pagamento ou de recebimento que justificam as operações. Existe, portanto, uma base objectiva que comprova valores.

A fiabilidade constitui, por seu turno, o principal ponto fraco do justo valor.

Se a existência de um mercado activo possibilita comprovar transacções e os respectivos valores estão plenamente justificados, frequentemente, tal mercado não existe, utilizando-se estimativas. Porém, os pressupostos, em algumas delas, não são consensuais, são subjectivos. Em outros casos, a informação prestada por tais técnicas não é verificável, ou se o é não preenche os requisitos de equilíbrio custo/benefício, ou seja, o aumento da informação a disponibilizar aos utentes teria um custo superior ao benefício que estes teriam de usufruir.

A característica qualitativa da fiabilidade não exclui o uso de estimativas, desde que razoáveis (IASB, 1989, EC, § 86). A NIC 39 (§ AG80), aliás, além de exprimir a orientação, indica os dois factores a serem verificados para que a mensuração pelo justo valor seja considerada fiável (Regulamento (CE) n° 2086/2004 da Comissão):

1. A variabilidade no intervalo de estimativas razoáveis do justo valor não seja significativa;
2. As probabilidades de várias estimativas dentro do intervalo possam ser razoavelmente avaliadas e usadas para estimar o justo valor.

A informação financeira a custo histórico é mais fiável que a prestada com base no justo valor.

---

<sup>172</sup> O POC (1977, ponto 12.1) enunciava o princípio do custo histórico do seguinte modo: “os registos se efectuam com base numa realidade objectiva (como, por exemplo, o preço da factura), em contraste com valores aleatórios ou subjectivos”.

Em suma, a informação a custo histórico é mais fiável que a justo valor, mas esta última é mais relevante que a primeira. Existe, portanto, um problema de conjugação de relevância e fiabilidade.

A utilização do justo valor para mensurar inicialmente os direitos desportivos sobre jogadores formados na própria organização não é, definitivamente, fiável, porque não existe um mercado activo para esse tipo de activos.<sup>173</sup>

### **3.5. Síntese**

No presente capítulo analisou-se a possibilidade de tratar contabilisticamente de modo idêntico os direitos desportivos sobre jogadores formados na própria organização e os direitos desportivos adquiridos sobre jogadores.

De acordo com as características qualitativas da informação financeira, o reconhecimento como activo dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente vai ao encontro da relevância. A dificuldade de uma mensuração fiável, todavia, complica tal reconhecimento. Para uma melhor comparabilidade da informação financeira seria importante que o reconhecimento dos referidos direitos se efectuasse, de forma a ser possível comparar organizações com diferentes políticas ao nível da composição das respectivas equipas (política de aquisição no exterior *versus* política de formação).

Existem, por um lado, princípios que não constituem obstáculo à capitalização dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, como os princípios da continuidade, consistência, especialização, substância sobre a forma e materialidade. Porém, o respeito pelo princípio do custo histórico suscita algumas limitações, dada a necessidade de imputar objectivamente a cada jogador o custo global da formação. O princípio da prudência constitui, por outro lado, o principal entrave ao reconhecimento como activo dos direitos desportivos

---

<sup>173</sup> Tal como já se tinha feito menção no ponto 2.5.2.3 da presente dissertação, quando se abordou a possibilidade da reavaliação destes direitos.

sobre jogadores formados internamente, dada a inexistência de um critério fiável para mensurar tais direitos.

Visto que o problema reside na mensuração dos referidos direitos desportivos, ponderou-se a utilização de alguns critérios alternativos.

O custo histórico apresenta como grandes vantagens, em relação aos demais, a objectividade e fiabilidade dos valores reflectidos nas DF. Aquele critério só tem aplicabilidade ao objecto de estudo na vertente do custo de produção (o qual assume, no presente caso, a natureza de custo de formação), visto não existir uma transacção com o exterior.

O processo de formação de jogadores pode ser dividido em duas grandes etapas: a primeira, de avaliação e desenvolvimento das capacidades dos atletas; a segunda, de selecção e preparação para prestarem serviços à organização na equipa principal.

Essas duas fases do processo de formação de um atleta assemelham-se, para efeitos contabilísticos, às actividades de I&D, pelo que se analisou o normativo respectivo.

Os dispêndios com a primeira fase da formação (correspondente, por assim dizer, à actividade de investigação) devem, por conseguinte, ser considerados, na totalidade, como gastos do exercício no qual são incorridos. Na segunda fase da formação (equiparável à actividade de desenvolvimento), é celebrado o contrato profissional entre a organização e o jogador, podendo este continuar o processo de formação na equipa secundária ou numa das equipas dos escalões jovens. Após reunidos, simultaneamente, os diversos requisitos exigidos pelas normas contabilísticas, os custos de formação podem ser contabilizados como activo, no balanço da organização.

Os restantes critérios de mensuração estudados (custo corrente, valor realizável líquido, valor actual e justo valor) apresentam como principais desvantagens a subjectividade e a complexidade na aplicação prática.

As dificuldades para uma mensuração objectiva e fiável dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações tem impedido a sua consideração como activos da organização, o que distorce a “imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e do resultado das operações” das organizações que investem na formação de jogadores (Moreno Rojas e Serrano Dominguez., 2002, p. 39).

As dificuldades financeiras por que, frequentemente, passam as organizações desportivas (nacionais e não só) têm orientado algumas para a formação de jogadores

Dada a importância que os jogadores têm para uma organização, parece necessário que todos os direitos inerentes tenham o mesmo tratamento contabilístico, para que a informação financeira se torne mais relevante, comparável e, até mais, fiável. Para tal é, não obstante, necessário que se determine uma metodologia de mensuração fiável.

Analisa-se, por isso e de seguida, dois tipos de soluções: uma primeira, baseada nos normativos desportivos; uma segunda, apoiada na Contabilidade Analítica.

## **CAPÍTULO IV**

# **MENSURAÇÃO DOS DIREITOS DESPORTIVOS SOBRE JOGADORES FORMADOS INTERNAMENTE**



Na exposição anteriormente efectuada concluiu-se que os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente podem ser reconhecidos como activo, no balanço, desde que haja um critério de mensuração fiável.

O presente capítulo é dedicado à mensuração inicial dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

Durante o século XX foram muitos os métodos propostos para a mensuração de recursos humanos, uns com base no custo, outros com base no valor, como apresentou-se no capítulo I.

Dos três métodos apresentados na óptica do custo (custo de aquisição, custo de substituição e custo de oportunidade), concluiu-se que apenas o custo de aquisição traduz a efectiva aplicação efectuada naqueles recursos, para além de respeitar os princípios contabilísticos, cumprindo os requisitos da objectividade e da verificabilidade.

Na óptica do valor analisaram-se vários métodos, aos quais se apontaram importantes limitações, como a falta de fiabilidade e a complexidade no cálculo do valor económico dos recursos humanos. Concluiu-se, portanto, que os modelos apresentados na óptica do valor não facilitam o reconhecimento dos recursos humanos como activos da empresa.

Alguns desses métodos influenciaram a mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores de futebol durante algum tempo.

No entanto, não existe um critério de mensuração fiável para os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, pois o custo de aquisição não é aplicável ao caso específico, dado que o processo de formação do jogador não se traduz numa transacção com o exterior, mas sim num vasto conjunto de operações, que se faz equivaler, em termos contabilísticos, a uma actividade de I&D.

Deste modo, pretende-se analisar algumas hipóteses possíveis para solucionar o problema.

Uma primeira hipótese para a mensuração dos referidos direitos baseia-se no normativo desportivo na área da formação, especificamente os regulamentos de compensação por formação de jogadores. Para o efeito, consideram-se os estabelecidos em Portugal, em Espanha e pela FIFA.

A outra hipótese a ser tratada é a determinação do custo de formação, a partir da implementação de um sistema de Contabilidade Analítica,

#### **4.1. Regulamentos de compensação por formação de jogadores**

Os regulamentos de compensação por formação de jogadores têm como um dos objectivos promover e melhorar a formação de jovens jogadores, indemnizando as entidades formadoras.

Neste subcapítulo estuda-se o regulamento da FIFA relativo às compensações por formação, bem como regulamentos de compensações por formação no futebol nacional e de modalidades, extra futebol, espanholas.

As compensações por formação baseiam-se no direito de formação, o qual, seguidamente, se analisa.

##### **4.1.1. Direito de formação**

O direito de formação consiste em reconhecer que as organizações são credoras de uma compensação pela formação que dispensaram a determinado atleta (artigo 38º do Contrato de trabalho desportivo e de formação), caso este passe – em dadas condições – a integrar outra organização.

O direito de formação consiste na (Garcia Bravo, 1999, p. 186):

“facultad que corresponde a los clubes o entidades de los que proceden los deportistas para exigir y, por tanto, percibir una cantidad dineraria de los clubes o entidades en los cuales éstos pretenden integrarse como compensación al trabajo de formación que los de origen han realizado formando a los deportistas y de cuyos resultados ‘en principio’ pretenden beneficiarse los de destino”<sup>174</sup>.

Na delimitação da natureza dos direitos de formação deve sublinhar-se que o objectivo desta figura é a compensação de somas realmente investidas pela organização na formação dos desportistas. Não cabem, assim, no conceito de compensação verbas que visem dificultar a saída do jogador e, ou, obter lucros. (Garcia Bravo, 1999, p. 187)

A legislação nacional, a este respeito, estabelece que o valor da compensação não pode, em caso algum, afectar, de forma desproporcionada, a saída do jogador para outra organização (artigo 18º, nº 5 do Contrato de trabalho desportivo e de formação).

Veja-se, de seguida as normas de compensações por formação em Portugal, para a modalidade futebol, analisando-se, posteriormente, o Regulamento FIFA (2004) sobre o estatuto e transferência de jogadores, bem como, as normas de compensações definidas para outra modalidade em Espanha.

#### **4.1.2. Compensações por formação em Portugal**

Neste domínio trata-se, somente, da modalidade futebol.

Actualmente, a organização do futebol em Portugal encontra-se assegurada por duas instituições. O futebol amador é regido pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), enquanto as competições profissionais o são pela LPFP.

---

<sup>174</sup> O direito de formação consiste na faculdade que corresponde aos clubes ou entidades de onde procedem os desportistas para exigir e, portanto, receber uma quantia em dinheiro dos clubes ou entidades nos quais estes pretendem ingressar como compensação do trabalho de formação que os da origem realizaram formando os desportistas e de cujos resultados “em princípio” pretendem os de destino beneficiar. A utilização da expressão “em princípio” é justificada pela autora (Garcia Bravo, 1999, p. 186) pelo facto de nada se poder prever com certeza quanto ao futuro rendimento desportivo, dada a possibilidade que sempre existe de o jogador contrair lesões, prestar serviços abaixo do rendimento esperado entre outros aspectos.

A FPF (2005, 15º capítulo) define as compensações pela transferência de jogadores amadores e que mantenham esse estatuto.

Em termos de futebol profissional, a compensação pela formação encontra-se regulada pela LPFP (2002). De acordo com o artigo 205º do Regulamento Geral da LPFP, as organizações “têm direito a uma indemnização a título de compensação pela formação ou promoção de jogadores”.

De acordo com o artigo 209º, nº 1 do citado regulamento, o montante da compensação deverá, sempre que possível, ser acordado entre as organizações envolvidas na transacção.

Nos casos em que esse procedimento não for possível, a compensação corresponderá, no mínimo, a vinte vezes a remuneração salarial anual do contrato de trabalho desportivo proposto (LPFP, 2002, artigo 210, nº 4). Se o jogador desenvolveu o seu processo de formação em mais do que um clube, então a indemnização “será rateada pelos clubes formadores na proporção do tempo de formação” (LPFP, 2002, artigo 210º, nº 5).

A compensação referida só será exigível se, simultaneamente (LPFP, 2002, artigo, 210, nº 2) se verificar:

- a) “O clube formador tiver comunicado por escrito ao jogador, até ao dia 31 (trinta e um) de Maio do ano da cessação do contrato de formação, a vontade de celebrar um contrato de trabalho desportivo, mediante as condições mínimas previstas no número três deste artigo<sup>175</sup>;
- b) O mesmo clube tiver remetido à LIGA P.F.P. e ao S.J.P.F [Sindicato de Jogadores Profissionais de Futebol], até ao dia 11 de Junho seguinte, inclusive, fotocópia do documento referido no número anterior”.

---

<sup>175</sup> O artigo 210º, nº 3 estabelece que: “Nas condições do contrato de trabalho desportivo proposto devem constar, além das demais legalmente previstas, a remuneração salarial cujo montante nunca poderá ser inferior ao mínimo fixado para a competição em que o clube se integra.”

A indemnização até agora mencionada aplica-se, exclusivamente, à situação do primeiro contrato como profissional com organização diferente da que efectuou a formação.

No caso de transferência dos direitos desportivos dos jogadores em final de contrato, há lugar a compensação pela formação, desde que se verifiquem cumulativamente as três condições seguintes (LPFP, 2002, artigo 212, nº 2):

- a) “O clube de procedência tiver comunicado por escrito ao jogador, até ao dia 31 (trinta e um) de Maio do ano da cessação do contrato, a vontade de o renovar, mediante as condições mínimas previstas no número três deste artigo<sup>176</sup>, a sua inclusão nas listas de compensação e o valor estabelecido;
- b) O mesmo clube tiver remetido à L.P.F.P. e ao S.J.P.F., até ao dia 11 (onze) de Junho seguinte, inclusive, fotocópia do documento referido no número anterior;
- c) O jogador não tenha, em trinta e um (31) de Dezembro do ano de cessação do contrato, completado ainda vinte e quatro (24) anos de idade”.

Neste caso, o valor da compensação corresponde ao montante que o clube de procedência tenha estabelecido nas listas organizadas, para o efeito, pela LPFP (2002, artigo 210º, nº 1). As listas, designadas “listas de compensação”, são elaboradas anualmente pela LPFP, delas constando os jogadores a quem as organizações tenham enviado carta de intenção de renovação do contrato (LPFP, 2002, artigo, 213º, nº 1). Entre outras informações consta dessas listas o valor da compensação pretendida pela organização do jogador (LPFP, 2002, artigo, 213º, nº 2). As listas definitivas são enviadas pela LPFP ao Sindicato de Jogadores Profissionais de Futebol e à FPF, até 15 de Junho de cada ano (LPFP, 2002, artigo, 213º, nº 3).

De acordo com o artigo 216º (LPFP, 2002), o jogador terá direito a receber 7% da compensação devida ao clube de procedência.

---

<sup>176</sup> O artigo 212, nº 3, dispõe: “As condições mínimas do novo contrato proposto deverão corresponder ao valor remuneratório global do ano da cessação acrescido de 10% (dez por cento) do montante estabelecido na lista de compensação e de uma actualização decorrente da aplicação da taxa de inflação correspondente ao índice médio de aumento dos preços ao consumidor do ano anterior fixada pelo Instituto Nacional de Estatística”.

Em linhas gerais (entre o artigo 211º e 220º são regulados algumas excepções), a compensação por formação para as organizações que competem a nível profissional assenta nos aspectos acabados de expor.

### **4.1.3. Normativo FIFA sobre os direitos de formação**

Nos últimos anos a FIFA tem-se ocupado do problema da indemnização por direitos de formação.

A 24 de Agosto de 2001, a FIFA emitiu a Circular nº 769 (FIFA, 2001c) – Revisão do Regulamento FIFA sobre o Estatuto e Transferência de Jogadores – com vista a resumir e explicar as alterações ao quadro regulamentar do estatuto e transferência de jogadores. A 1 de Setembro de 2001 entrou em vigor o novo “Regulamento sobre o estatuto e transferência de jogadores”, que resultou do entendimento entre a FIFA e a Comissão Europeia, visando a eliminação de discrepâncias em matéria de transferências, bem como a institucionalização dos direitos de formação.

Actualmente, o referido regulamento foi substituído por um outro, com vista a centralizar num novo documento todas as alterações efectuadas e publicadas nas circulares emitidas após 1 de Setembro de 2001. Com efeito, presentemente vigora, desde 1 de Julho de 2005, o regulamento aprovado em 18 e 19 de Dezembro de 2004. (FIFA, 2004)

O Regulamento (FIFA, 2004, artigo 1º, nºs 1 e 2) só é aplicável à transferência dos direitos desportivos sobre jogadores entre federações nacionais distintas. Daí resulta que, se a transferência ocorrer entre organizações da mesma federação, se aplica o disposto pelas suas normas.

A criação pela FIFA de um sistema de indemnização por formação teve como um dos principais objectivos promover e melhorar a formação de jovens jogadores, indemnizando as

organizações, permitindo, não obstante, a mobilidade dos jogadores. A determinação da indemnização não deve, portanto, conduzir a valores desproporcionados, que inviabilizem transferências. (FIFA, 2001c, ponto 2)

As bases do direito à indemnização encontram-se definidas no Regulamento (FIFA, 2004, artigo 20º; anexo 4, artigos 1º e 2º) e assentam nos seguintes aspectos:

- o processo de formação e educação (doravante, processo de formação) de um jogador ocorre desde a época em que o atleta atinge 12 anos de idade até à época em que completa os 23; o valor da indemnização só abrange, contudo, a formação até à época em que faz 21 anos de idade, salvo quando seja evidente que o processo de formação esteja concluído antes;
- o pagamento da indemnização é devido a partir do momento que o jogador assine o primeiro contrato como profissional, ou quando um jogador profissional seja transferido (durante a vigência do seu contrato ou no final deste) para outro clube de federação diferente, até à época em que perfaz 23 anos;

Para efeitos de cálculo do montante de indemnização, houve que estabelecer uma classificação dos clubes em função dos seus investimentos na formação de jogadores (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 4º, nº1). Foram, assim, definidas as quatro seguintes categorias (FIFA, 2001b, artigo 6º, nº 2):

- *Categoria I* – nível máximo, centro de alta formação;
- *Categoria II* – clubes de 2ª divisão da federação da categoria 1 e clubes de 1ª divisão dos restantes países com futebol profissional;
- *Categoria III* – clubes de 3ª divisão da federação da categoria 1 e clubes de 2ª divisão dos restantes países com futebol profissional;
- *Categoria IV* – clubes de 4ª divisão, ou inferior, da federação da categoria 1 e clubes de 3ª divisão, ou inferior, dos restantes países com futebol profissional, bem como os clubes pertencentes a federações que apenas têm futebol amador no seu seio.

O normativo da FIFA (2004) não especifica claramente como se processa o agrupamento por categorias.

Parece decorrer do referido normativo que cada federação remete à FIFA a relação de clubes, classificados em grupos e com especificação do custo de indemnização por formação correspondente a cada um dos grupos. Com essa informação, a FIFA determina que federações são as que, em termos médios, investem quantias superiores em formação, e os clubes pertencentes à categoria I dessas federações integram a categoria I da FIFA. Logicamente que há clubes pertencentes à categoria I em termos nacionais que integram uma categoria inferior a nível internacional, pelo facto de a sua federação não pertencer ao grupo das que mais investem na formação.

Como princípio geral, a indemnização é calculada com base nos custos de formação estipulados para a federação do novo clube (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 5º, nº1). A indemnização por formação obtém-se, assim, multiplicando os custos de formação correspondente à categoria do novo clube pelo número de anos de formação, considerando, para o efeito, o período dos 12 aos 21 anos de idade como limite máximo (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 5º, nº 2).

Com o objectivo, porém, de garantir que a indemnização por formação não é exagerada, os valores a considerar pela formação dos 12 aos 15 anos de idade (corresponde a quatro épocas desportivas) baseiam-se nos custos de formação fixados para a 4ª categoria, independentemente das categorias a que pertençam o novo e o anterior clube (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 5º, nº 3). Pretende-se, deste modo, que o valor da indemnização reflecta os custos efectivamente suportados na formação do jogador.

O custo de formação é estabelecido por categoria<sup>177</sup> e corresponde ao montante requerido para formar um jogador durante um ano multiplicado pelo denominado “factor jogador”, isto é, o

---

<sup>177</sup> Os custos de formação não se calculam individualmente para cada clube, mas sim para cada categoria, de acordo com os critérios definidos (FIFA, 2001c, ponto 2b).



número de jogadores que necessitam de receber formação para “produzir” um jogador profissional.

Está prevista uma exceção para as transferências realizadas entre países da União Europeia (UE) ou do Espaço Económico Europeu (EEE)<sup>178</sup>. Nestes espaços, o cálculo da indemnização por formação baseia-se nos custos de formação fixados para o país do clube formador, aplicando-se, ainda, as seguintes regras (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 6º, nº 1):

- se a transferência se verificar de um clube de categoria inferior para um clube de categoria superior, considera-se a média dos custos de ambas as categorias;
- se a situação for inversa, considera-se os custos da categoria inferior;

Também quanto ao espaço da UE/EEE, nos casos em que o jogador esteja em final de contrato só há direito a compensação por formação se o clube formador tiver apresentado uma proposta para renovação do contrato, a menos que o clube consiga justificar que tem direito à referida indemnização. O clube deve propor ao jogador um contrato por escrito o mais tardar até 60 dias antes do vencimento do contrato vigente. A oferta deve ser, pelo menos, de valor equivalente ao contrato que se encontra a expirar. (FIFA, 2004, anexo 4, artigos 6º, nº3)

Independentemente do espaço em que se realizam as transferências, não há direito a indemnização por formação nos seguintes casos (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 2º):

- se o clube anterior rescindir o contrato do jogador sem justa causa;
- se o jogador se transferir para um clube da categoria IV;
- se o jogador profissional assumir o estatuto de amador.

O cálculo da indemnização por formação de jogadores observa um conjunto de critérios definidos.

---

<sup>178</sup> Integram o EEE a Alemanha, Áustria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suécia, Islândia, Lichenstein e Noruega (estes três últimos não fazem parte da UE).

A Circular nº 826 da FIFA (2002b, p. 1) explicita, com efeito, que a Circular nº 799 do mesmo organismo, datada de 19 de Março de 2002, especifica os critérios para a fixação de compensações pela formação de jovens jogadores, indicando, particularmente, os tipos de despesas a serem consideradas no cálculo do custo da formação, os critérios de classificação dos clubes pelas respectivas federações nacionais e o percurso a ser seguido no apuramento das referidas compensações.

Os tipos de despesas a serem consideradas na determinação do custo não se encontram, no entanto, disponíveis publicamente<sup>179</sup>.

A Circular nº 959 (FIFA, 2005) fixou a entrada em vigor do novo Regulamento (FIFA, 2004) e, em anexo, estabeleceu o montante de compensação por formação definido pela FIFA para as transferências internacionais ocorridas durante o ano civil de 2005. Os montantes estabelecidos (*vide* tabela 4.1) são iguais aos determinados na Circular nº 826 (FIFA, 2002, ponto i)), que, na altura, foram considerados meramente indicativos, enquanto não se estabelecia um sistema de cálculo definitivo e obrigatório.

Os valores fixados, a serem revistos anualmente, basearam-se nas informações prestadas pelas várias federações que integram a FIFA (2004, anexo 4, artigo 4º, nº 2). Os montantes estabelecidos por cada federação para as transferências nacionais podem, portanto, ser diferentes dos definidos para as transferências internacionais.

Os montantes apresentados na tabela 4.1. correspondem ao valor devido por cada ano de formação.

---

<sup>179</sup> A Circular nº 799 da FIFA, datada de 19 de Março de 2002, não se encontra disponível no site daquele organismo (<http://www.fifa.com>) em nenhuma das quatro línguas (inglês, francês, alemão e espanhol) disponíveis. A elaboração do actual Regulamento visou centralizar todas as alterações após 1 de Setembro de 2001, divulgadas pelas circulares da FIFA, num único documento, porém os critérios de referência também não se encontram descritos no novo Regulamento.

**Tabela 4.1 – Montante das indemnizações definidas, por ano de formação, pela FIFA para 2005.**

<b>Confederação</b>	<b>Categoria I</b>	<b>Categoria II</b>	<b>Categoria III</b>	<b>Categoria IV</b>
AFC		USD 40.000	USD 10.000	USD 2.000
CAF		USD 30.000	USD 10.000	USD 2.000
CONCACAF		USD 40.000	USD 10.000	USD 2.000
CONMEBOL	USD 50.000	USD 30.000	USD 10.000	USD 2.000
OFC		USD 30.000	USD 10.000	USD 2.000
UEFA <sup>180</sup>	EUR 90.000	EUR 60.000	EUR 30.000	EUR 10.000

Fonte: Circular n.º 959 (FIFA, 2005, Anexo)

Em que as siglas representam:

AFC – Confederação de Futebol da Ásia;

CAF – Confederação Africana de Futebol;

CONCACAF – Confederação da América do Norte e Centro e Caraíbas de Futebol;

CONMEBOL – Confederação Sul-americana de Futebol;

OFC – Confederação de Futebol da Oceânia;

UEFA – Confederação do Futebol Europeu.

Para se determinar o montante da indemnização a que um clube tem direito, multiplica-se o valor aplicável a determinada operação pelo número de anos durante os quais o clube prestou formação; considera-se, porém, para a formação prestada durante as épocas em que o atleta tenha entre 12 e 15 anos de idade os montantes definidos para a categoria IV.

#### **4.1.4. Compensações por formação em Espanha**

Perante a dificuldade em conhecer os critérios considerados pela FIFA na determinação da compensação por formação, recorre-se a outros regulamentos com idêntico objectivo.

Por exemplo, em Espanha, as federações das várias modalidades (extra futebol) baseiam-se numa fórmula polinómica, composta de vários elementos, que actuam por adição ou por

<sup>180</sup> Os clubes filiados na Federação Portuguesa de Futebol encontram-se classificados na FIFA nas categorias II, III e IV. Ao nível da UEFA apenas as federações da Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Holanda e Espanha têm clubes classificados na categoria I, a par de outras duas federações sul-americanas: a Argentina e o Brasil.

multiplicação. Esses elementos respeitam, naturalmente, a aspectos relacionados com o atleta e, ou, com os clubes envolvidos. (Garcia Bravo, 1999, p. 190)

As várias modalidades, como por exemplo o basquetebol, o voleibol, o andebol e a natação têm os seus próprios regulamentos, analisando-se na presente dissertação somente um deles a fim de mostrar a mecânica de funcionamento, uma vez que funcionam de forma idêntica, divergindo, apenas, em algumas variáveis.

Para o efeito, expõe-se a norma de compensações definida pela Federação Espanhola de Basquetebol, que circunscreve o âmbito aos atletas amadores (Garcia Bravo, 1999, p. 193; Ordoñez Soalna, 2001, p. 375).

A aplicação da norma está sujeita às seguintes condicionantes (Ordóñez Solana, 2001, pp. 374-375):

- o jogador que troca de clube deve ter menos de 23 anos durante toda a última época em que esteve vinculado ao clube de origem; e
- deve ter permanecido ininterruptamente durante pelo menos duas épocas desportivas no clube de procedência e em categoria inferior à de Júnior.

A compensação por formação é calculada do seguinte modo (Ordóñez Solana, 2001, pp. 375-376):

$$\text{Compensação} = (N + C + E) \times (P) \times (K)$$

Em que:

N – número de anos consecutivos no clube de origem (mínimo de dois);

C – número de pontos (existe uma classificação estabelecida) correspondentes à categoria (escalão) do jogador na temporada em que é inscrito pelo novo clube, de acordo com a sua idade;

E – número de pontos do clube de procedência em função das equipas de categoria inferior à do jogador inscritas em competições oficiais, na temporada em que termina o vínculo com o clube de origem;

P – quantia monetária de cada ponto, determinada anualmente pela Federação;

K – coeficiente multiplicador, em função da categoria da equipa sénior dos clubes de procedência e de destino, medida pela importância da competição em que os clubes militem na temporada em que se efectua a transferência.

O valor da compensação será, portanto, tanto maior quanto:

- maior for o número de anos de permanência do atleta na equipa de origem;
- maior for a categoria em que o atleta se insere na altura da transferência;
- mais equipas de formação tiver a equipa de procedência, pois maior será a pontuação atribuída;
- maior for a “força desportiva”<sup>181</sup> do clube de destino.

Ao montante de compensação determinado pode, ainda, ser aplicado um coeficiente multiplicador, no caso de o jogador ter sido convocado para a selecção nacional. No caso de se tratar de uma atleta do sexo feminino ao valor determinado será ainda aplicado um coeficiente de 0,5. (Ordóñez Solana, 2001, p. 377)

As compensações por formação respeitante a atletas profissionais calculam-se em função das remunerações futuras do atleta no novo clube e da sua idade no momento da transferência. A norma utilizada para atletas profissionais tem, pois, algumas semelhanças com os modelos de mensuração dos recursos humanos, analisados no capítulo I. (Ordóñez Solana, 2001, pp. 380 e 382-383)

---

<sup>181</sup> Ou seja, se o jogador passar a representar um clube cuja equipa sénior participa em competições de nível inferior não há lugar a indemnização, pois o parâmetro K assume o valor zero. Só nos casos em que o novo clube esteja pelo menos num nível equivalente ao da procedência há lugar a compensação por formação, pois o parâmetro K assume um valor positivo. (Ordóñez Solana, 2001, pp. 384-385)

Para que estas normas, ou similares, possam ser consideradas como base para a mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, torna-se essencial que reflectam os custos efectivamente suportados pelas organizações na formação.

Seguidamente, analisa-se a possibilidade de utilizar, ou não, os critérios FIFA e, ou, as normas de compensações portuguesa e espanhola como critério de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

#### **4.1.5. Impacte nas demonstrações financeiras**

O reconhecimento como activo dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações depara com dificuldades que residem na mensuração. Os critérios desportivos utilizados para determinar o montante de indemnização por formação que um clube tem direito a receber, nas condições expostas nos pontos anteriores, têm sido apontados como possíveis soluções para ultrapassar a barreira da dificuldade de mensuração.

As compensações por formação definidas em Portugal não traduzem o custo de formação suportado pelas organizações.

Num sistema que dá primazia ao entendimento entre as organizações na fixação dos montantes da transacção, a indemnização só é conhecida aquando do final de contrato do jogador. Na solução apresentada no regulamento geral da LPFP (2002) quando não houver acordo entre as organizações, os montantes só serão conhecidos, também, no final do contrato do jogador. Deste modo, não é possível recorrer a normas que definam as compensações por formação em Portugal como auxílio na construção de um critério de mensuração para os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

O normativo da FIFA pretendeu que a determinação do valor das indemnizações por formação se efectuasse em função de parâmetros objectivos, tendo como referência os custos de

formação do desportista. As federações desempenham um papel relevante, pois os valores definidos pela FIFA baseiam-se nas informações por elas prestadas.

Apesar de algumas importantes questões se suscitarem, Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2002, p. 39) consideram que os montantes das indemnizações definidos pela FIFA podem servir como base para a mensuração dos aludidos direitos desportivos. Os autores entendem que, na medida em que aquelas indemnizações são previsíveis, se dispõe de dados objectivos que permitem mensurações fiáveis.

No capítulo anterior procurou-se identificar o momento a partir do qual a capitalização dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente é possível, concluindo-se que faz sentido efectuar-se após a assinatura de contrato como profissional.

A celebração do contrato não implica que o processo de formação esteja finalizado, daí que numa primeira fase o direito seria registado como “Imobilizações em Curso”, como contrapartida de “Trabalhos para a própria empresa” (Moreno Rojas e Serrano Domínguez, 2002, p 38).

Logo aqui, suscita-se uma primeira questão, relativamente ao montante a considerar como activo.

De acordo com o Regulamento FIFA (2004), a indemnização é calculada com base no número de anos de permanência, contados a partir da época em que o atleta completa 12 anos. Ora, o valor da compensação por formação em dado momento não pode representar o valor pelo qual o direito é reconhecido, dado só a partir da fase de desenvolvimento ser adequado capitalizar.

Deste modo, os montantes definidos pelos critérios FIFA só podem servir como indicadores a partir do instante em que o contrato profissional for assinado, e só a partir de então pode o número de anos começar a contar para efeitos de mensuração no balanço da organização.

Até ao momento da celebração do contrato profissional as compensações determinadas pela FIFA não devem, portanto, ser consideradas.

Com a permanência do jogador na organização, os valores relativos aos direitos podem ser incrementados ano após ano, de acordo com a categoria a que a organização se integre na respectiva data (Moreno Rojas e Serrano Domínguez, 2002, p 38). Este procedimento pode ser adoptado no máximo até à época em que o jogador complete 21 anos de idade – limite definido pela FIFA (2004, anexo 4, artigo 1º, nº1).

Como já referiu-se, as categorias nas quais as organizações se inserem tendem a ser diferentes do âmbito nacional para o internacional; daí os valores respeitantes aos custos de formação serem diferentes.

Atente-se no caso português: as organizações nacionais que se enquadram na categoria I da classificação da FPF encontram-se ao nível da FIFA classificadas na categoria II.

A classificações diferentes correspondem, seguramente, compensações diferentes, pelo que Moreno Rojas e Serrano Domínguez (2002, p 38) levantaram a questão de como as organizações podem mensurar nas respectivas DF direitos desportivos sobre atletas.

Perante duas hipóteses, ou aos valores definidos pela FPF ou aos definidos pela FIFA, os autores concluem que a melhor solução consiste em mensurar “ao menor dos dois”, em homenagem ao princípio da prudência.

Se se pretende que o reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente reflecta o sacrifício incorrido na formação do desportista, deve ser sempre considerado o montante da indemnização tendo como base o clube da origem e não o do destino. Ou seja, a regra aplicada ao espaço da UE/EEE teria de ser, igualmente, aplicada a todas situações, para que haja um tratamento contabilístico consequente. A consideração de critérios diferentes entre a UE/EEE e as restantes áreas geográficas tornaria, além do mais,



impraticável a comparação de informação entre organizações de diferentes espaços geográficos.

Em resultado das actividades de desenvolvimento podem ocorrer três situações:

1. Processo de formação finalizado com sucesso. Neste caso, a conta “Imobilizações em curso” traduziria o custo total de formação do desportista, sendo creditada por contrapartida de “Imobilizações incorpóreas”. A partir deste momento, o valor capitalizado seria amortizado em função do número de anos remanescente do contrato.
2. Ainda durante o processo de formação, os direitos desportivos sobre o jogador são alienados a outra organização, pelo que deixam de ser reflectidos no activo da formadora. Nesta situação, calcular-se-ia a mais valia (a registar como “Proveitos e ganhos extraordinários”) ou menos valia (registada como “Custos e perdas extraordinárias”) obtida pela organização formadora. O valor da transferência seria no mínimo o valor fixado pela FIFA (transferência internacional) ou pela FPF (transferência nacional), consoante o contexto da transferência. O valor contabilístico seria o valor dos direitos de formação do atleta na altura da celebração do primeiro contrato como profissional, adicionado dos incrementos registados durante o restante período de formação. (Moreno Rojas e Serrano Domínguez, 2002, p. 38)
3. Projecto de formação fracassado. O atleta abandona a prática desportiva, porque, por exemplo, não alcançou o rendimento mínimo esperado. O valor capitalizado em “Imobilizações em curso” seria por conseguinte anulado, por contrapartida de “Custos e perdas extraordinários”. (Moreno Rojas e Serrano Domínguez, 2002, p. 38)

Para as normas FIFA ou a norma espanhola exposta servirem como base adequada de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente é imprescindível que as indemnizações por formação representem razoavelmente os sacrifícios incorridos.

O desconhecimento dos critérios utilizados pelas federações e pela FIFA no apuramento de compensações por formação impede que se conclua se as indemnizações representam razoavelmente o custo de formação.

Acresce que o agrupamento dos clubes por categorias implica que todas as organizações pertencentes a uma dada categoria afectem igual montante aos activos ligados aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Ou seja: tomando a organização A, filiada na Federação Francesa de Futebol, pertence à categoria 1 da FIFA; e uma outra B, em igual categoria que se encontra filiada na Real Federação Espanhola de Futebol; teremos nas DF de ambas reconhecidos direitos desportivos na conta de “Imobilizações em curso”, referentes a jogadores ainda em processo de formação, em que o valor apresentado nos respectivos balanços seria incrementado, num dado ano, pelo mesmo montante. A questão reside, portanto, em saber se o aumento na referida conta traduz o custo de formação desse ano.

Relativamente aos critérios utilizados pelas normas espanholas, os elementos considerados no cálculo do valor de compensação não traduzem o custo de formação do desportista, pelo que não servem como critério de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

A inclusão de factores relacionados com a organização de destino não faz sentido quando se pretende determinar o montante de compensação devido pela formação prestada pela organização de origem, montante esse que deve traduzir razoavelmente os sacrifícios incorridos com a formação.

Apesar de os critérios se encontrarem previamente definidos e de, conseqüentemente, os montantes determináveis serem verificáveis, alguns desses critérios assentam em bases subjectivas. Em qualquer das normas apresentadas existe uma quantia monetária a multiplicar pelo número de pontos atribuídos. O problema reside na forma como cada federação fixa esse montante.

Outras variáveis consideradas são, igualmente, criticáveis. A consideração das participações de atletas nas selecções só deveria ocorrer no caso de, por esse facto, a organização incorrer (ou ter incorrido) em maiores custos na formação (Garcia Bravo, 1999, p. 194).

As normas adoptadas por federações de Espanha incluem, assim, na determinação de indemnizações por formação, factores que não se relacionam com o custo de formação, ficando por reconhecer outros directamente ligados à formação dos desportistas. A compensação por formação calculada nessas bases não traduz, portanto, o custo de formação, logo não constitui solução para a Contabilidade.

## **4.2. Contributo da Contabilidade Analítica**

Perante dificuldades em se encontrar um critério fiável para a mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados nas próprias organizações propõe-se, seguidamente, uma metodologia baseada no custo histórico.

O objectivo da proposta consiste na determinação do custo de formação de cada jogador profissional formado internamente, com base na mensuração do consumo dos factores produtivos incorrido com as equipas dos escalões de formação.

Para recolher a informação necessária, há que recorrer a um subsistema da contabilidade, isto é, à Contabilidade Analítica, a qual “constitui um sub-sistema de informação que tem em vista a medida e análise dos custos, proveitos e resultados relacionados com os diversos objectivos prosseguidos pelas organizações” (Pereira e Franco, 1994, p. 19).

Obtém-se, deste modo, informação sobre o consumo dos factores produtivos incorridos na formação de jogadores, de forma a mensurar fiavelmente os respectivos direitos desportivos. Uma vantagem específica da Contabilidade Analítica é, com efeito, a de permitir imputar os custos que a organização suporta a cada uma das actividades que origina sacrifícios de recursos.

### 4.2.1. Custo de formação

Antes de se definirem os componentes a considerar no apuramento do custo de formação, deve-se ter em atenção qual o objecto que se pretende mensurar. No caso em estudo, o “produto final” é o jogador profissional formado na própria organização.

Não se mensura, no entanto, o produto final em si mesmo, como no caso das empresas do sector industrial, mas o direito subjacente à utilização do jogador.

O valor do direito desportivo sobre o jogador formado internamente será dado pelo custo de formação, o qual deve representar os sacrifícios em que a organização incorreu para o formar e dotar das condições necessárias à prestação de serviços na equipa profissional.

A determinação do custo de formação parte do conceito de custo de produção, apresentado no POC (1989, ponto 5.3.3.):

“Considera-se como custo de produção de um bem a soma dos custos das matérias-primas e outros materiais directos consumidos, da mão-de-obra directa, dos custos industriais variáveis e dos custos industriais fixos necessariamente suportados para o produzir e colocar no estado em que se encontra e no local de armazenagem.

Os custos industriais fixos poderão ser imputados ao custo de produção, tendo em conta a capacidade normal dos meios de produção.

Os custos de distribuição, de administração geral e os financeiros não são incorporáveis no custo de produção.”

A definição transcrita respeita ao custo de produção de bens destinados a venda, ou seja, de existências. Quanto a imobilizações, conforme estabelece o POC (1989, ponto 5.4.2.), o custo de produção dos elementos do activo imobilizado deve ser determinado “de acordo com as definições adoptadas para as existências”. Relativamente ao tratamento preconizado para as existências, sobressai uma importante diferença quanto aos custos financeiros. A este respeito a normalização nacional (POC, 1989, ponto 5.4.5) determina que:

“sem prejuízo do princípio geral de atribuição dos juros suportados aos resultados do exercício, quando os financiamentos se destinarem a imobilizações, os respectivos custos poderão ser imputados à compra e produção das mesmas, durante o período em

que elas estiverem em curso, desde que isso se considere mais adequado e se mostre consistente”.

Ou seja, se a organização obtém financiamentos com o objectivo de destinar os respectivos fundos à formação de jogadores, os juros inerentes podem ser capitalizados no valor do direito desportivo, mas, em resultado do que se viu no ponto 3.4.1.1., apenas os que abrangerem o período de formação.

Com efeito, após ter sido efectuada a analogia contabilística entre o processo de formação de jogadores e as actividades de I&D, conclui-se que podem ser capitalizados os juros incorridos na fase de desenvolvimento, desde que as condições para a capitalização exigidas pelas normas (DC nº 7; IAS 38) se verifiquem concomitantemente.

De forma simplificada, as matérias directas consumidas, a mão-de-obra directa e os custos indirectos de produção compõem o custo de produção.

Transpondo a noção de custo de produção para a formação de jogadores, o custo de formação tende a ser composto, essencialmente, pela mão-de-obra directa e por custos indirectos de produção. Considerando que a “matéria-prima” são os atletas, tem-se, principalmente, custos de transformação (mão-de-obra directa e custos indirectos de produção) – está-se, aliás, perante o custo de obtenção de serviços.

A mão-de-obra directa corresponde ao valor que a organização suporta com, por exemplo, treinadores afectos a cada equipa. Um treinador encontra-se, frequentemente, afecto a um só grupo, pelo que não existem dificuldades em imputar o respectivo custo.

Na eventualidade de o mesmo treinador desenvolver actividades em mais que um grupo, há que repartir encargos comuns pelas equipas a que se encontra afecto. Têm, então, que se definir critérios de repartição. Neste caso, o número de horas de treino e jogo pode ser um critério utilizável.

A repartição de encargos é incontornável quando se está perante custos indirectos de produção, pois estes englobam sacrifícios comuns a diversos objectos de custo. Por essa razão, têm de se definir critérios de repartição de custos indirectos de produção, verificados em cada período, pelos produtos fabricados ou pelos serviços obtidos nesses períodos.

O custo de formação de um jogador é, portanto, composto por custos directos e por custos indirectos. Enquanto os primeiros são facilmente identificáveis com determinado objecto de custo, os indirectos apenas podem ser atribuídos aos objectos de custo utilizando critérios de repartição e não com base na verificação do consumo dos vários factores pelos diversos objectos.

Entre componentes a serem incluídos no custo de formação sobressaem os seguintes<sup>182</sup>:

- consumos de materiais desportivos;
- consumos de medicamentos e artigos de saúde;
- consumos de materiais sanitários;
- consumos de serviços externos, como por exemplo, comunicação, electricidade, água, gás, combustíveis, reparação e conservação, comissões, seguros, publicidade, rendas, deslocações e estadas., trabalhos especializados (por exemplo, exames médicos necessários à prática desportiva);
- custos com pessoal (desportivo e não desportivo);
- custos de arbitragem;
- custos de policiamento;
- custos de inscrição da equipa em competições;
- custos de inscrição de jogadores;
- custos com quotas pelo facto de a organização se encontrar inscrita em entidades desportivas (associações, federações);

---

<sup>182</sup> Sánchez Toledano (citado por Ordóñez Solana, 2001, pp. 417-418) foca alguns dos pontos mencionados. Cf. Sánchez Toledano, D (2000), *La realidad económico-técnica de los clubes de fútbol: Cálculo, análisis y control del coste de los servicios y de la producción*, Tesis doctoral, Departamento de Contabilidad y Gestión. Universidad de Málaga.

- amortizações;
- custos financeiros.

A mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, para além da identificação dos componentes a serem incluídos no custo de formação, exige que se efectue um reclassificação dos custos por natureza em directos e em indirectos e, que, posteriormente, para os últimos que se definam os critérios de repartição e de imputação (simples chaves de repartição ou métodos mais elaborados).

Há, no entanto, antes de se prosseguir, que delimitar, com maior precisão, o conceito de custo de formação.

#### **4.2.2. Delimitação do custo de formação**

Como já se viu, a formação de um atleta decorre no intervalo dos 12 aos 21 anos de idade. Uma das principais decisões a tomar reside no momento a partir do qual o custo de formação começa a ser originado.

Uma solução passa por efectuar um segmento individualizado de cada atleta, desde o seu ingresso na organização. O acolhimento da solução proposta tem como consequência a capitalização dos gastos incorridos, mesmo antes do momento de celebração do contrato de profissional, com a formação do atleta. Considerando o que se expôs no capítulo anterior, ao equivaler-se contabilisticamente o processo de formação a actividades de I&D, conclui-se não ser possível adoptar esta solução, porque não respeita o disposto nas normas contabilísticas – estar-se-ia a capitalizar gastos incorridos na fase equiparada à “de investigação” do processo de formação. Para além do mais, a segmentação individualizada não parece viável, também, numa análise custo versus benefício. A complexidade administrativa deste procedimento desaconselha a sua utilização numa base de economicidade da informação contabilística (Ordóñez Solana, 2001, p. 422).

Por outro lado, considerar cada jogador como equivalente a um projecto de I&D em marcha não parece muito correcto, visto muitos dos atletas provenientes da formação não atingirem o patamar desejado pelas organizações para que sejam considerados como possibilidades a integrar o plantel profissional da organização.

O custo de formação deve, portanto, ser calculado considerando os encargos incorridos pela organização na formação do desportista após a celebração do contrato profissional entre as partes.

Por outro lado, o custo de formação, numa outra solução, pode englobar todos os encargos, estritamente necessários, relacionados com os jogadores envolvidos no mesmo processo de formação. A proposta desta solução justifica-se pelo facto de nenhuma organização conseguir formar um jogador sem o contributo dos restantes. A formação supõe treinos e competição.

Não é, com efeito, possível desenvolver as potencialidades de um atleta sem a participação de outros, ainda que vários participantes não venham a ser desportistas profissionais. O futebol é, como vários outros, um desporto colectivo, no qual a formação tem que ser efectuada em grupo.

O desenvolvimento do jogador passa, igualmente, pela participação em competições, oficiais ou não. Tal só é possível, se existir um conjunto de jogadores que formem a equipa a competir. O progresso dos atributos dos jogadores em competição também depende, portanto, dos restantes jogadores que integram a equipa.

Conclui-se, portanto, que a formação de um jogador depende da participação activa de outros atletas, de forma a possibilitar o desenvolvimento do jogador formado com sucesso.

A consideração não apenas dos jogadores com contrato como profissionais, mas de todos aqueles que permitiram o sucesso da formação dos que vêm a ser desportistas profissionais, justifica-se pelas seguintes razões (Ordóñez Solana, 2001, p. 424):



- A inexistência de uma regra de proporcionalidade que garanta a obtenção de um jogador apto a ser profissional com base na preparação de um determinado número de jovens desportistas.<sup>183</sup>
- Não ser possível definir qual a idade certa em que deve aparecer uma promessa desportiva, nem poder, portanto, estabelecer-se de forma rigorosa um escalão desportivo como um período de aparição de jogadores com grau adequado de “excelência desportiva”.

Como nem todos os custos incorridos pela organização na formação de jogadores podem ser capitalizados, importa identificar a partir de que escalão de formação existe probabilidade razoável de o processo ter o sucesso desejado.

De acordo com as idades, os jogadores são inscritos nas respectivas categorias, definidas pela FPF (2005, 3º capítulo). Para a época desportiva 2005/2006 vigorou a seguinte classificação:

- Seniores – nascidos até 1986;
- Juniores “A” (sub-19) – nascidos em 1987 e 1988;
- Juniores “B” ou juvenis (sub-17) – nascidos em 1989 e 1990;
- Juniores “C” ou iniciados (sub-15) – nascidos em 1991 e 1992;
- Juniores “D” ou infantis (sub-13) – nascidos em 1993 e 1994;
- Juniores “E” ou escolas (sub-11) – nascidos em 1995, 1996 e 1997.

Tendo em consideração as categorias definidas, conclui-se:

- Os custos incorridos no escalão de escolas devem ser considerados totalmente como gastos de exercício, uma vez que nesta idade ainda não se iniciou o processo de formação de acordo com as normas desportivas (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 1º);
- Os escalões de formação de infantis e iniciados correspondem à fase de investigação de um processo de I&D, pelo que os custos de formação, nessas idades, devem ser consideradas como gasto de exercício;

---

<sup>183</sup> Regra de proporcionalidade correspondente ao “factor jogador” previsto no Regulamento da FIFA (2004).

- Só a partir dos 16 anos é possível firmar contrato como profissional (nº 1 do artigo 4º da Lei nº 28/98), ou seja, a partir do escalão de juvenis há a possibilidade de capitalizar custos de formação.<sup>184</sup>
- Relativamente ao escalão sénior, só se considera, na determinação dos custos de formação os que forem incorridos até à época em que o jogador completar 21 anos de idade, altura em que o processo de formação se encontra completo, de acordo com as normas desportivas (FIFA, 2004, anexo 4, artigo 1º).

Em face do exposto, sintetizam-se as conclusões pertinentes na tabela 4.2:

**Tabela 4.2 – Proposta de tratamento contabilístico do investimento na formação de jogadores.**

<b>Categoria</b>	<b>Escolas</b>	<b>Infantis</b>	<b>Iniciados</b>	<b>Juvenis</b>	<b>Juniores</b>	<b>Seniores (até 21 anos)</b>
<b>Regime contabilístico proposto</b>	Gasto de exercício	Por analogia com projecto de I&D: fase de investigação, logo, gasto de exercício		Por analogia com projecto de I&D: fase de desenvolvimento, logo, capitalizar a partir da celebração do contrato profissional		

Fonte: Elaboração própria

A utilização de um sistema de Contabilidade Analítica é, assim, necessário apenas a partir do escalão juvenil. Os gastos incorridos nos escalões anteriores não necessitam de controlo, pois não são capitalizáveis por duas razões:

- em primeiro lugar, porque correspondem, por analogia, a actividades de investigação;
- em segundo lugar, porque mesmo que o jogador venha a celebrar um contrato como profissional, se tais dispêndios foram considerados, inicialmente, gastos de exercício não podem, posteriormente, ser capitalizados (conforme o § 71 da NIC 38 – Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão).

<sup>184</sup> Do relatório e contas consolidado do Porto SAD (2002, p. 8) verifica-se que só a partir do escalão de juvenis (juniores B) existiam jogadores com vínculo profissional com a organização.

<b>Equipa</b>	<b>01/07/2001</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>30/09/2002</b>
<b>Equipa A</b>	43	19	23	39
<b>Equipa B</b>	22	13	11	24
<b>Juniores A</b>	9	8	10	7
<b>Juniores B</b>	0	2	0	2

O sistema de Contabilidade Analítica deve, portanto, ser aplicado a partir do momento em que se celebre contrato como profissional, porque só a partir desse momento os requisitos para a capitalização de despesas equiparadas a “de desenvolvimento” estão preenchidos.

O incremento do custo de formação de determinado jogador termina na época em que completar 21 anos de idade, época a partir da qual o direito desportivo fica sujeito a depreciação. Recorde-se que, concluído o processo de formação, o direito desportivo passa a ser reconhecido no balanço não como “Imobilizações em Curso”, mas como “Imobilizações Incorpóreas”.

De forma a ser possível mensurar os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente no balanço das organizações propõe-se um modelo de apuramento do custo de formação.

### **4.2.3. Proposta de modelo de mensuração**

Não é concretizável a utilização de um modelo de mensuração, que seja aplicável a todas as empresas. Isto é válido para a generalidade dos sectores e também dentro de um mesmo sector.

Tendo presente a especificidade do problema em estudo, apresenta-se uma proposta de modelo de mensuração para os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

O modelo que se propõe assenta no método dos centros de custos. Segundo Rocha e Bruto Rubio (1999, p. 289), um centro de custos é um “centro de responsabilidade cujo responsável controla apenas a quantidade e/ou custo dos recursos consumidos”. Isto é, centro de custos é noção distinta de centro de resultados e de centro de investimento. A utilização dos centros de custos permite acumular os custos estritamente necessários na formação do jogador e um controlo sobre os respectivos centros. Os centros de custos correspondem, no objecto em

estudo, às etapas pelas quais se desenvolve a formação do atleta, ou seja, às diversas categorias.

Nos próximos subcapítulos abordam-se temas como caracterização do modelo de mensuração, objectos de custo, custos directos e indirectos, repartição de custos indirectos e imputação do custo total de formação aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

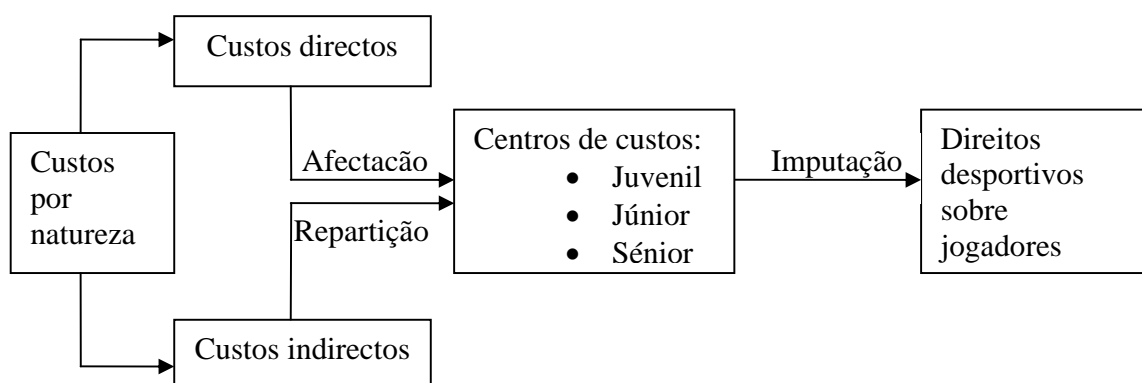
#### **4.2.3.1. Caracterização do modelo de mensuração**

Propõe-se a utilização do custeio total (custos fixos e custos variáveis) na consideração dos custos a serem acumulados. É esse o custeio de referência do POC (1989) e, como tal, não faria sentido propor-se outro tipo de custeio para efeitos de mensuração.

O modelo comporta, assim, custos fixos e variáveis, e assenta nas seguintes etapas (*vide* figura 4.1):

- Identificação dos custos por natureza a serem incluídos no custo de formação;
- Identificação e selecção dos centros de custos, respeitando critérios tais como estrutura da organização, localização da ocorrência dos custos, responsabilidade da ocorrência dos custos e funcionalidade tendo em conta que devem ser agrupados custos que respeitem a actividades com idêntica finalidade;
- Afectação a cada centro de custos dos encargos directos ou específicos e, por outro lado, repartição dos encargos comuns a vários centros, utilizando bases de repartição apropriadas;
- Afectados e repartidos os custos indirectos a cada centro de custos, apuram-se os custos totais do centro;
- Em função do critério de imputação utilizado pelos centros de custos que intervieram na formação do jogador, é efectuada a imputação aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

**Figura 4.1: Etapas da mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, através da aplicação do método dos centros de custos.**



**Fonte: Elaboração própria.**

O método dos centros de custos é aconselhável para as empresas que pretendem conhecer não só os custos dos seus produtos ou serviços, mas também o custo de cada um dos seus departamentos (secções) ou funções.

No presente caso, a utilização dos centros de custos serve de apoio na mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente e permite, simultaneamente, conhecer os encargos com a formação por categorias, a partir da juvenil.

#### **4.2.3.2. Objectos de custo**

Objecto de custo é aquilo quanto ao qual se calcula um custo. Podem, assim, constituir objectos de custo um produto, uma encomenda, um serviço pós-venda e, até mesmo, um centro de custos.

O modelo que se propõe assenta em dois objectos de custo:

- um principal – o direito desportivo sobre jogador formado internamente; e
- um intermédio – centros de custos, constituídos pelas categorias (grupos de jogadores de dado escalão) que integram o processo de formação na fase equivalente à de “desenvolvimento”.

Os centros de custos a considerar são três, correspondendo às categorias cujos encargos com a formação do jogador são relevantes em termos de Contabilidade Analítica.

Deste modo, os centros de custos são:

- categoria juvenil;
- categoria júnior;
- categoria sénior.

Acrescente-se que o número de centros de custos pode ser superior a três, dependendo do número de equipas inscritas pela organização em cada categoria. A cada equipa inscrita deverá corresponder um centro de custos. Suponha-se, por exemplo, que dada organização inscreveu duas equipas na categoria de juvenil e de juniores e uma na de sénior. Essa organização deverá criar cinco centros de custos: juvenil “A”; juvenil “B”; júnior “A”; júnior “B”; sénior.

Analisa-se, de seguida, a relação entre os encargos e os objectos de custo.

#### **4.2.3.3. Custos directos e indirectos**

No ponto 4.2.1 indicaram-se diversos componentes do custo de formação. A determinação fiável do custo requer, porém, a identificação dos itens afectáveis ao objecto de custo e dos que necessitam de um critério de repartição para posterior imputação.

Os custos directos, por serem exclusivos ou específicos de um objecto de custo, são afectados aos respectivos objectos de custo, tendo em consideração o valor dos recursos consumidos. A afectação dos custos directos aos objectos de custo envolve, frequentemente, a implementação de um sistema documental de identificação e registo dos recursos consumidos pelos objectos de custo (por exemplo, requisições de materiais e registos de tempos de trabalho dos trabalhadores directos).

Os custos indirectos são imputados aos objectos de custo após prévia repartição, por processos mais ou menos elaborados.

A classificação dos custos como directos ou indirectos depende do objecto de custo com o qual se relacionam.

Na listagem exposta (ponto 4.2.1.) diversos componentes, apresentados por natureza, podem ser, simultaneamente, custos directos e custos indirectos, dependendo do objecto de custo que se considera: direitos desportivos sobre jogadores formados internamente ou categorias.

Se se classificar os custos em relação aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, a maioria dos custos indicados são indirectos. Por outro lado, a maioria desses custos podem ser considerados directos em relação às categorias, dependendo, porém, do modo como cada organização se encontra organizada.

De forma a facilitar o apuramento do custo de formação, propõe-se que todos os encargos a incluir no custo sejam afectados e, sempre que necessário repartidos, em primeiro lugar às categorias, e só posteriormente imputados aos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Pretende-se, deste modo, trabalhar com custos, na sua maioria, directos. Pode, naturalmente, ser necessário que haja reestruturações de procedimentos nas organizações.

Tome-se como exemplo o consumo de material desportivo. A organização deve definir qual o material desportivo a ser utilizado pela categoria juvenil, júnior e sénior, ou, em alternativa, implementar um sistema de requisição de materiais. O consumo de material desportivo é, deste modo, um custo directo, pois torna-se possível determinar o consumo de material desportivo de cada categoria sem necessidade de existirem critérios de repartição.

No consumo de medicamentos e artigos de saúde pode suceder o mesmo. Se no departamento médico existir uma organização idêntica à referida para o material desportivo, a atribuição dos custos ao objecto de custo é específica (isto é, trata-se de uma afectação).

Para além do mais, a afectação pode ser facilitada pela existência de uma ficha médica por atleta, na qual constaria, entre outra informação, o material que foi consumido no restabelecimento do desportista.

Os consumos de serviços externos podem, por seu turno, ser classificados como directos e indirectos relativamente às categorias. Serão, frequentemente, custos indirectos, designadamente os consumos de electricidade, água, gás, combustíveis, reparação e conservação, rendas, seguros não desportivos. Determinados custos podem, porém, ser qualificados como directos, nomeadamente os suportados com seguros desportivos, com os exames médicos necessários à prática desportiva e com deslocações e estadas.

Na tabela 4.3, classificam-se os componentes (listados em 4.2.1.) integrantes do custo de formação em relação às categorias.

**Tabela 4.3 – Custos directos e indirectos, relativamente às categorias, integrantes do custo de formação.**

<b>Componentes</b>	<b>Custos directos</b>	<b>Custos indirectos</b>
Consumos de materiais desportivos	X	
Consumos de medicamentos e artigos de saúde	X	
Consumos de materiais sanitários		X
Consumos de serviços externos	X	X
Pessoal desportivo	X	
Pessoal não desportivo		X
Arbitragem	X	
Policimento	X	
Inscrição da equipa em competições oficiais	X	
Inscrição de jogadores	X	
Quotas pagas pela organização como filiada		X
Amortizações		X
Custos financeiros (juros suportados)		X

**Fonte: Elaboração própria.**

Expõem-se, de seguida, critérios de repartição dos custos indirectos pelos objectos de custo.



#### 4.2.3.4. Critérios de repartição dos custos indirectos

A repartição dos custos indirectos de uma empresa é, em muitos casos, um dos problemas de maior complexidade. Para além disso é, seguramente, um dos factores que podem levar a que empresas do mesmo sector e com estruturas de custos relativamente próximas apurem custos de produção substancialmente diferentes.

Na repartição dos custos de determinado período pelas diversas secções, há que ter em consideração, por um lado, os custos directos e, por outro lado, os custos indirectos.

Os custos indirectos são comuns a diversos centros de custos. Para se proceder à sua repartição pelos centros que os consomem, há que definir bases de repartição. Apresenta-se, na tabela 4.4, bases de repartição para os custos classificados como indirectos na tabela 4.3.

**Tabela 4.4 – Bases de repartição dos custos comuns pelos centros de custos.**

<b>Natureza dos custos</b>	<b>Bases de repartição</b>
Consumos de materiais sanitários	Número de treinos e jogos
Consumos de serviços externos	Área ocupada (m <sup>2</sup> ); Número de treinos e jogos
Rendas	Número de equipas
Seguros não desportivos	Horas de treino e jogo
Electricidade	Número de treinos e jogos
Água	Número de treinos e jogos
Gás	Número de treinos e jogos
Pessoal não desportivo – departamento médico	Número de jogadores tratados
Quotas pagas pela organização como filiada	Número de equipas inscritas
Amortizações	Horas de utilização de equipamentos e estruturas
Custos financeiros (juros suportados)	Número de equipas de formação

Fonte: Elaboração própria

Na tabela supra encontram-se alguns custos que poderiam ter sido classificados como directos quanto aos centros de custos.

Atente-se, por exemplo, no caso da electricidade. A base de afectação mais adequada seria o *quilowatt* consumido, o que pressuporia a instalação de um contador para cada centro. Esta solução, contudo, não é viável, porque, frequentemente, se verifica que o mesmo espaço é

ocupado, simultaneamente, por mais do que uma categoria. O que acontece, geralmente, é a existência de apenas um contador para toda a organização. Situação idêntica ocorre com a água e o gás.

Outra rubrica que merece uma explicação prende-se com as rendas. No caso do espaço desportivo ser arrendado é necessário repartir esse custo pelas várias categorias, podendo existir duas situações:

- quer o espaço desportivo, quer o administrativo é arrendado, sendo o valor da renda único. De forma a conhecer-se o valor da renda respeitante ao espaço desportivo, utiliza-se como critério de repartição a área ocupada (m<sup>2</sup>) e, posteriormente, reparte-se a renda por cada centro, tendo em consideração a utilização do espaço por cada categoria;
- o espaço desportivo tem uma renda específica, pelo que se utiliza como critério de repartição o número de treinos e jogos por categoria.

Atente-se, de seguida, aos critérios de imputação do custo de formação pelos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

#### **4.2.3.5. Critérios de imputação aos direitos desportivos**

Repartidos os custos comuns pelas respectivas categorias, determina-se o custo de formação anual de cada categoria, pelo somatório dos custos directos (afectados) com os respectivos custos indirectos (repartidos).

Para se conhecer o montante dos direitos desportivos sobre jogadores a ser acumulado é necessário definir critérios de imputação.

Suponha-se a seguinte situação.

Em dada organização existem três jogadores com contrato como profissional, que ainda não concluíram o processo de formação. Encontram-se em fases distintas do respectivo processo:

um na categoria juvenil, um na categoria júnior, e o outro na categoria sénior. No final da época desportiva, apura-se o custo de formação de cada categoria. Suscita-se, então, o problema de como imputar esse custo ao direito desportivo.

Três soluções se afiguram:

1. Imputar ao direito desportivo apenas a fracção do custo total que corresponde ao formando;
2. Imputar ao direito desportivo a totalidade do custo apurado na categoria a que o formando pertenceu durante a época desportiva;
3. Imputar ao direito desportivo uma proporção do custo total apurado na categoria a que o formando pertenceu durante a época desportiva.

O conceito de custo de formação deve incluir os encargos estritamente necessários à formação do jogador. Sendo o futebol um desporto colectivo, a primeira solução apontada não é apropriada, porque a formação de um jogador exige a participação de outros: a formação num desporto colectivo é, forçosamente, efectuada em grupo.

A questão que se suscita é saber quantos atletas são necessários para formar um jogador profissional. A resposta a esta questão é fulcral para se optar pela segunda ou pela terceira solução.

Na segunda solução, assume-se que todo o grupo é fundamental para a formação de um jogador profissional. Ou seja, independentemente do número de atletas que compõem o grupo, devem ser considerados todos os encargos suportados com a formação do grupo. Neste caso, a imputação do custo total de formação dos centros de custos ao direito desportivo é completo, isto é, o custo é totalmente imputado ao direito desportivo sobre o jogador com contrato como profissional.

Na terceira solução considera-se, no entanto, que a formação de um jogador requer a participação de outros atletas, podendo, todavia, não ser necessário contemplar o custo com

todos os jogadores da equipa, mas apenas uma parte. Só uma percentagem do custo total de formação seria imputada ao direito desportivo. A percentagem deve representar a relação entre o número de jogadores necessários para o desenvolvimento do processo de formação e o número de jogadores que compõem o grupo.

A percentagem referida pode, no entanto, ser um elemento subjectivo, pois os critérios para definir o número de jogadores necessários para o desenvolvimento do processo de formação podem não ser consensuais.

Entende-se que a imputação total do custo de formação de dado centro de custos ao direito desportivo relacionado é um critério mais objectivo.

Acresce que o critério da imputação total dá relevo a aspectos que ultrapassam os que têm estritamente que ver com a capacidade técnica do formando.

Especificando: só considerando o grupo é possível atender a aspectos comportamentais na formação do jogador. Para o sucesso do jogador é importante, designadamente, que o próprio:

- adquira hábitos de convivência em grupo, sempre com uma postura positiva;
- respeite as opções técnicas do treinador, especialmente quando o formando não é escolhido para desempenhar funções (ou dadas funções) em determinado jogo.

Likert<sup>185</sup> concluiu, como referiu-se (ponto 1.3.2.2.), que os aspectos comportamentais têm influência na produtividade do trabalhador e, por conseguinte, no desenvolvimento da empresa. Na situação presente, o comportamento do desportista pode ser visto como variável decisiva no sucesso profissional, com reflexos na prestação da organização.

Conclui-se, portanto, que o custo total de formação deve ser imputado na totalidade ao correspondente direito desportivo, ainda que apenas um formando, entre muitos outros, venha a assinar contrato como desportista profissional.

---

<sup>185</sup> Cf. Likert, R. (1967), obra citada.

Se suceder que dentro do mesmo processo de formação dois ou mais jogadores venham a outorgar contratos como profissionais, a imputação do custo total da formação efectuar-se-á em partes iguais pelos direitos desportivos sobre os jogadores formados.

### **4.3. Síntese**

No presente capítulo analisaram-se diversos critérios de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

Apresentaram-se duas alternativas: uma primeira, com base nas normas de compensações por formação; uma segunda, através da implementação de um modelo de apuramento do custo de formação pela via da Contabilidade Analítica.

Relativamente às normas de compensações por formação, começou por se analisar o sistema vigente em Portugal. Concluiu-se que o referido sistema não traduz o custo de formação suportado pelas organizações, dado que a compensação resulta do acordo estabelecido entre as organizações. Acresce que os montantes só serão conhecidos no final do contrato do jogador, pelo que não constituem base na construção de critérios de mensuração para os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

Outra norma analisada foi o estabelecido pela FIFA. Ao contrário do modelo português, as indemnizações por formação são previsíveis, podendo, nesse sentido, servir como base para a mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Os critérios FIFA só podem, porém, servir como indicadores a partir do momento em que o contrato como profissional for assinado.

O desconhecimento dos critérios utilizados pelas federações e pela FIFA no apuramento de compensações por formação impediu que se concluísse se as indemnizações por formação

representam razoavelmente o custo de formação, ou seja, se traduzem adequadamente os sacrifícios incorridos pela organização na formação do atleta.

De forma a apurar-se que tipo de critérios são considerados nas normas de compensações, analisou-se o caso da Federação Espanhola de Basquetebol e concluiu-se que os elementos considerados no cálculo do valor de compensação não traduzem o custo de formação do desportista, dado incluírem, por exemplo, factores relacionados com a organização de destino. Por conseguinte, as normas de compensação por formação que se baseiem em variáveis iguais ou semelhantes às expostas não podem constituir um critério de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

Analisou-se, posteriormenete, uma segunda alternativa, para a mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, que assenta num modelo de apuramento de custos com o apoio da Contabilidade Analítica.

Começou-se por considerar o custo de formação como conceito de tipo idêntico ao custo de produção e definiram-se os seus componentes.

Delimitou-se o custo de formação, com o fim de se saber se o sistema de Contabilidade Analítica deveria ser implementado desde as categorias inferiores de formação.

Dado que o sucesso na formação de jogadores está rodeado, tal como acontece, em actividades de I&D (capítulo III), por significativas incertezas, os custos com a formação de jogadores devem observar, tal como a I&D, requisitos precisos de prudência. Os encargos suportados com a formação só devem, assim, ser capitalizados a partir do momento da celebração de contrato como profissional, o que somente pode ocorrer a partir dos 16 anos de idade, ou seja, quando o jogador já se encontra na categoria de juvenil. Deste modo, o sistema de Contabilidade Analítica deve ser aplicado a partir da categoria juvenil, porque só a partir desse momento os requisitos para a capitalização de despesas equiparadas a “de desenvolvimento” podem ser capitalizadas.

Propôs-se, por fim, um modelo de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente.

Estabeleceram-se os referidos direitos como objecto de custo principal, sendo as categorias, a partir da de juvenil, o objecto de custo intermédio.

Na determinação do custo de formação parte-se dos custos por natureza e reclassificam-se os encargos em custos directos e indirectos relativamente às categorias, que correspondem aos centros de custos.

Nos centros de custos apura-se o custo de formação através da afectação dos custos directos e da repartição dos indirectos.

Posteriormente, imputa-se o custo de formação respeitante a cada categoria ao direito desportivo correspondente.

Concluiu-se que o custo de formação de uma categoria deve ser imputado na totalidade aos direitos desportivos respectivos, ainda que nessa categoria apenas exista um jogador com contrato como profissional.

## **CONCLUSÕES**



Chegado o final do trabalho, apresenta-se uma síntese de conclusões, bem como as perspectivas de investigação futura que a dissertação deixa em aberto.

## Conclusões

Face aos objectivos propostos e ao trabalho de investigação desenvolvido, apresentam-se as seguintes conclusões:

- Para que a informação sobre os recursos humanos seja transmitida nas DF, especificamente pelo balanço, é necessário que existam modelos de avaliação fiáveis. Começou-se, deste modo, por uma revisão bibliográfica dos modelos utilizados, no âmbito da CRH, para a avaliação dos “recursos mais valiosos das empresas”;
- Dos vários modelos analisados, quer na óptica de custo quer na de valor, o do custo de aquisição é o único que traduz a efectiva aplicação efectuada nos recursos humanos. Acresce que é o único que respeita os princípios contabilísticos geralmente aceites, cumprindo os requisitos da objectividade e da verificabilidade;
- Alguns dos modelos apresentados tiveram influência na mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores de futebol. As investigações efectuadas por Morrow, na Inglaterra e na Escócia, permitiram-lhe concluir que já foram aplicados quatro metodologias diferentes na mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores de futebol: custo histórico, *earnings multiplier model*, *directors' valuation model* e o *independent multiple evaluation model*;
- Todavia, segundo Morrow, apenas o custo histórico constitui uma metodologia objectiva, para além de ser consistente com o tratamento contabilístico preconizado para a maioria dos activos;
- Em termos contabilísticos, os direitos desportivos subjacentes aos jogadores representam activos de natureza intangível a serem, como tal, reconhecidos no balanço, como elemento das imobilizações incorpóreas;
- Se, por um lado, os direitos desportivos sobre jogadores estão em conformidade com o conceito de activo, por outro lado, as condições de reconhecimento

(probabilidade de fazerem fluir benefícios económicos futuros para a organização e custo mensurável com fiabilidade) nem sempre são plenamente satisfeitas. Em relação à primeira condição, não existem dúvidas: os jogadores são imprescindíveis no desempenho económico da organização. Quanto melhores forem os resultados desportivos melhores tendem a ser os resultados económicos. Relativamente à segunda condição (fiabilidade na mensuração do custo) existem dificuldades;

- Nos casos em que o direito desportivo sobre o jogador resulte de uma transacção (aquisição ou troca de direitos), o custo da transacção é mensurável com fiabilidade. Mas os serviços do jogador também podem ser obtidos a “custo zero”. Neste caso, pode mensurar-se o activo pelos montantes despendidos pela organização para assegurar o serviço do jogador, tal como tem sido prática corrente em renovações de contratos. Há, finalmente, os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Nestas situações, o custo de aquisição não se aplica, mas pode adaptar-se a noção de custo de produção, que, no caso em apreço, corresponde ao “custo de formação”. O problema reside na fiabilidade da mensuração a qual, suportada pelo princípio da prudência, não tem permitido o reconhecimento no balanço dos direitos sobre esses jogadores.
- Apesar de a fiabilidade na mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente ser um elemento desfavorável ao reconhecimento dos referidos direitos no balanço, existem factores como a relevância e a comparabilidade da informação financeira que reclamam aquele reconhecimento;
- Relativamente aos princípios contabilísticos existem, por um lado, princípios que não constituem obstáculo à capitalização dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, como os da continuidade, consistência, especialização, substância sobre a forma e materialidade. A observância do princípio do custo histórico suscita, porém, dificuldades, dada a necessidade de imputar objectivamente a cada jogador o custo da formação. O princípio da prudência constitui, por outro lado, o principal entrave ao reconhecimento como activo dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, dada a inexistência de um critério fiável para mensurar tais direitos;

- Em face da impossibilidade do reconhecimento dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente residir na mensuração fiável, ponderou-se a utilização de alguns critérios: custo histórico, custo corrente, valor realizável líquido, valor actual e justo valor. Concluiu-se, no entanto, que apenas o custo histórico tem aplicabilidade, na vertente do custo de produção, assumindo a natureza de custo de formação;
- Com o objectivo de determinar o custo de formação, tendo em consideração o normativo contabilístico vigente (DC nº 7 e NIC 38), concluiu-se que em termos contabilísticos, o processo de formação de jogadores é equiparável a actividades de investigação e desenvolvimento, atentas as acentuadas incertezas envolvidas na formação;
- Os dispêndios com a primeira fase da formação (corresponde, por analogia, à actividade de investigação) devem, assim, ser considerados, na totalidade, como gastos do exercício no qual ocorrem. Na segunda fase da formação (equiparável à actividade de desenvolvimento), celebrado o contrato como profissional entre a organização e o jogador, estão reunidos os requisitos exigíveis para que os custos de formação sejam contabilizados como activo;
- Com a finalidade de se encontrar um critério fiável para mensurar os direitos desportivos sobre os jogadores formados internamente, apresentaram-se duas alternativas: uma primeira, com base nas normas de compensação por formação; uma segunda, através da implementação de um modelo de apuramento do custo de formação pela via da Contabilidade Analítica;
- Quanto às normas de compensação por formação analisou-se o sistema vigente, para o futebol, em Portugal, e para o basquetebol, em Espanha. Nenhuma delas constitui um critério adequado para a mensuração dos referidos elementos, não traduzindo o custo de formação suportado pelas organizações: a compensação resulta de um acordo estabelecido entre as organizações (Portugal) e a base de cálculo contém variáveis relacionadas com a organização de destino (Espanha);
- Analisou-se, igualmente, as normas de indemnização por formação estabelecidas pela FIFA. O desconhecimento dos critérios utilizados pelas federações filiadas na

FIFA e pela própria FIFA no apuramento da compensação por formação impediu que se pudesse ter extraído conclusões de se a indemnização por formação representa razoavelmente o custo de formação, ou seja, se traduz adequadamente os sacrifícios incorridos pela organização na formação do desportista;

- Tendo por base as alternativas consideradas, a mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente apenas se afigura fiável recorrendo ao apoio da Contabilidade Analítica, na determinação do custo de formação;
- Como os encargos suportados com a formação só devem ser capitalizados a partir do momento da celebração de contrato como profissional, o que somente pode ocorrer a partir dos 16 anos de idade, o sistema de Contabilidade Analítica só deve ser aplicado a partir de então – o que corresponde à categoria de juvenil.
- Propôs-se um modelo de mensuração dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente. Estabeleceram-se os referidos direitos como objecto de custo principal, sendo as categorias, a partir da de juvenil, o objecto de custo intermédio. Após a reclassificação dos encargos em custos directos e indirectos relativamente às categorias, apura-se o custo de formação através da afectação dos custos directos e da repartição dos indirectos aos centros de custo (categorias). Posteriormente, imputa-se o custo de formação respeitante a cada categoria ao direito desportivo correspondente.
- Concluiu-se que o custo de formação de uma categoria deverá ser imputado proporcionalmente ao número de jogadores com contrato como profissional, pelo que, existindo um único, o custo de formação é imputável na totalidade ao respectivo direito desportivo.
- Após terminado o processo de formação, os direitos desportivos sobre jogadores formados internamente, e uma vez reconhecidos como imobilizações incorpóreas no balanço, ficam sujeitos aos critérios de mensuração subsequente, idênticos aos aplicáveis aos demais direitos desportivos. O valor contabilístico dos direitos desportivos sobre jogadores formados internamente será, assim, o custo de formação imputado deduzido das amortizações acumuladas (em função da duração do contrato) e das amortizações extraordinárias acumuladas. Estas últimas

correções ao valor do activo visam reflectir o valor realizável do direito desportivo.

### **Perspectivas de investigação futura**

As perspectivas de investigação futuras que se abrem com o presente trabalho são:

- Investigar, através de inquérito ou de entrevista, a opinião das organizações desportivas quanto a metodologias a utilizar como critério de mensuração para os direitos desportivos sobre os jogadores formados internamente;
- Investigar quais os critérios utilizados pelos fundos de investimento na avaliação dos direitos desportivos e analisar se são suficientemente fiáveis para que possam representar uma solução para a mensuração, no balanço, dos direitos desportivos sobre os jogadores formados internamente;
- Desenvolver o modelo de mensuração proposto e, posteriormente, testá-lo junto de organizações desportivas representativas que evidenciem abertura.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Abeysekera, I. e Guthrie, J. (2004), “Human capital reporting in a developing nation”, *The British Accounting Review*, Vol. 36, Nº 3, September, pp. 251-268, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Alberto, F. C. P. (2003), “A valorização dos activos intangíveis identificáveis”, *Jornal de Contabilidade*, Ano XXVII, nº 319, Outubro, pp. 317-331, Lisboa: Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade.
- ✓ American Accounting Association (AAA) (1973), “Report of the Committee on Human Resource Accounting”, *The Accounting Review*. Supplement. Vol. 48, No. 4, pp. 169-185, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ American Accounting Association (AAA) (1974), “Report of the Committee on Accounting for Human Resources”, *The Accounting Review*, Supplement, Vol. 49, No. 4, pp. 115-124, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Árias Alvarez, A. M. (1997), “Aplicación del valor de mercado frente al coste histórico en el reflejo contable de las inversiones financieras”. Em *IX Congreso AECA – La Unión Europea, Un Reto para las Empresas y los Profesionales Españoles*, Comunicaciones Tomo 1, Area A – La información Económico-Financiera como Instrumento de Transparencia Empresarial en la Unión Europea, Salamanca, 25 a 27 Septiembre de 1997.
- ✓ Brandon, K. L. (2004), “Fair Value in Financial Reporting”, *Security Industry Association Research Reports*, vol. V, nº 2, March, pp. 3-9. ISSN: 1532-6667. Consultado a 23/05/2005, em: [www.sia.com/research/pdf/RsrchRprtVol5-2.pdf](http://www.sia.com/research/pdf/RsrchRprtVol5-2.pdf).
- ✓ Brummet, R. L., Flamholtz, E. G. e Pyle, W. C. (1968), “Human resource measurement – a challenge for accountants”, *The Accounting Review*, Vol. 43, Nº 2, April, pp. 217-224, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.

- ✓ Camúñez Ruiz, J.A., Moreno Campos, I. e Sierra Molina, G.J. (2003). "La valoración, por analistas financieros, de la utilidad de la información contable sobre el capital humano". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. 42, nº 117, Abril-Junio, pp. 539-569. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, ISSN: 0210-2412.
- ✓ Cañibano Calvo, L. (1988), *Costes de investigación y desarrollo*, Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas. ISBN: 84-7196-735-9.
- ✓ Cañibano, L., Covarsí, M. G. A. e Sánchez, M.P. (1999), "La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Extraordinario, nº 100, pp. 17-88. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, ISSN: 0210-2412.
- ✓ Carvalho, J. M. M. e Almeida, J. J. M. (1996). "A investigação contabilística nos anos sessenta e a contabilidade de recursos humanos", *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, nº 374, Novembro, pp. 262-264.
- ✓ Código dos Valores Mobiliários (1999), [CD-ROM] Sistema de Informação dos Técnicos Oficiais de Contas, Agosto 2005, Lisboa: Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.
- ✓ Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1991), *Directriz Contabilística nº 1 – Tratamento Contabilístico de Concentrações de Actividades Empresariais*, CNC, Lisboa, Portugal.
- ✓ Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1992), *Directriz Contabilística nº 7 – Contabilização das despesas de investigação e de desenvolvimento*, CNC, Lisboa, Portugal.
- ✓ Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1993), *Directriz Contabilística nº 13 – Conceito de Justo Valor*, CNC, Lisboa, Portugal.
- ✓ Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1993), *Directriz Contabilística nº 14 – Demonstração dos Fluxos de Caixa*, CNC, Lisboa, Portugal.
- ✓ Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1996), *Directriz Contabilística nº 18 – Objectivos das demonstrações financeiras e princípios contabilísticos geralmente aceites*, CNC, Lisboa, Portugal.

- ✓ Comissão de Normalização Contabilística (CNC) (1998), *Directriz Contabilística n.º 25 – Locações*, CNC, Lisboa, Portugal.
- ✓ Contrato Colectivo de Trabalho dos Jogadores Profissionais de Futebol. Em *Desporto*, Colecção Legislação 10, Julho de 2002, Porto: Porto Editora, ISBN: 972-0-06710-1
- ✓ Costa, C. B. e Alves, G. C. (2005), *Contabilidade Financeira*, 5ª Edição, Lisboa: Publisher Team. ISBN: 989-601-012-9.
- ✓ Cravo, D. (1990), *Activos Intangíveis*, Trabalho de Fim de Curso de Estudos Superiores Especializados em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Julho de 1990, 220 pp.
- ✓ Cruz, S. (2003), “Um plano sectorial para as SAD”, *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, ano 4, n.º 46, Janeiro, pp. 64-65, Lisboa: CTOC.
- ✓ Decreto-Lei n.º 47/77, de 7 de Fevereiro, *Aprova o Plano Oficial de Contabilidade para as empresas*, Ministério do Plano e Coordenação Económica e das Finanças, Diário da República I Série, n.º 31, 2.º Suplemento.
- ✓ Decreto-Lei n.º 410/89, de 21 de Novembro, *Aprova o Plano Oficial de Contabilidade*, Ministério das Finanças, Diário da República I Série, n.º 268, Suplemento.
- ✓ Decreto-Lei n.º 238/91, de 2 de Julho, *Estabelece normas relativas à consolidação de contas de sociedades*, Ministério das Finanças e Ministério da Justiça, Diário da República I Série, n.º 149.
- ✓ Decreto-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro. *Alteração ao regime do Balanço Social*. Diário da República I Série-A n.º 18.
- ✓ Decreto-Lei n.º 67/97 de 3 de Abril. *Estabelece o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas*. Diário da República I Série-A, n.º 78.
- ✓ Decreto-Lei n.º 44/99, de 12 de Fevereiro, *Estabelece a obrigatoriedade da adopção do sistema de inventário permanente e da elaboração da demonstração dos resultados por funções e define os elementos básicos da listagem do inventário físico*, Ministério das Finanças, Diário da República I Série-A, n.º 36.



- ✓ Decreto-Lei nº 79/2003, de 23 de Abril, *Altera o Decreto-Lei nº 44/99, de 12/2, que institui a obrigatoriedade de adopção do sistema de inventário permanente, da demonstração dos resultados por funções e da inventariação física das existências, bem como alguns números e capítulos do Plano Oficial de Contabilidade, aprovado pelo Decreto-Lei nº 410/89, de 21/11*, Ministério das Finanças e Ministério da Justiça, Diário da República I-Série A, nº 95.
- ✓ Decreto-Lei nº 35/2005, de 17 de Fevereiro, *Transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva nº 2003/51/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho, que altera as Directivas nº 78/660/CEE, 83/49/CEE, 86/635/CEE e 91/674/CEE, do Conselho, relativas às contas anuais e às contas consolidadas de certas formas de sociedades, bancos e outras instituições financeiras e empresas de seguros, prevendo a possibilidade de as entidades às quais não se apliquem as Normas Internacionais de Contabilidade (NIC) optarem pela sua aplicação nos termos do Regulamento (CE) nº 1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19/7*, Ministério das Finanças e da Administração Pública, Diário da República I Série A, nº 34.
- ✓ *Dicionário Universal Milénio Língua Portuguesa* (1999), 1ª Edição, Junho, Lisboa: Texto Editora. ISBN: 972-47-1293-1.
- ✓ Federação Portuguesa de Futebol (FPF) (2005), *Comunicado Oficial nº 1, Época 2005/2006 – Normas e Instruções*. Consultado a 14/07/2005, em: <http://www.fpf.pt/comunicados/05/docs/co1/docs/co1.pdf>.
- ✓ Federação Portuguesa de Futebol (FPF) (2003), *Manual de financiamento de clubes para as competições da UEFA*. Consultado a 01/06/2005, em: <http://www.fpf.pt/licenciamento/index.php>
- ✓ Federation International Football Association (FIFA) (2001a), *Regulamento FIFA sobre o Estatuto e Transferência de Jogadores*, 5 de Julho de 2001. Consultado a 10/03/2005, em: [http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Status\\_Transfer\\_ES.pdf](http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Status_Transfer_ES.pdf)
- ✓ Federation International Football Association (FIFA) (2001b), *Regulamento de aplicação do regulamento FIFA sobre o Estatuto e Transferência de Jogadores*, 5 de Julho de 2001. Consultado a 10/03/2005, em: [http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Status\\_Transfer\\_ES.pdf](http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Status_Transfer_ES.pdf)

- ✓ Federation International Football Association (FIFA) (2001c), *Circular n° 769 – Revisão ao regulamento FIFA relativo ao estatuto e transferência de jogadores*, 24 de Agosto de 2001. Consultado a 10/03/2005, em: <http://www.fifa.com/documents/static/regulations/PS%20769%20EN.pdf>
- ✓ Federation International Football Association (FIFA) (2004a), *Regulamento sobre o estatuto e transferência de jogadores*, 19 de Dezembro de 2004. Consultado a 05/06/2005, em: [http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Status\\_Transfer\\_ES.pdf](http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Status_Transfer_ES.pdf)
- ✓ Federation International Football Association (FIFA) (2004b), *Circular n° 769 – Revisão ao Regulamento FIFA relativo ao estatuto e transferência de jogadores: compensação por formação*, 19 de Dezembro de 2004. Consultado a 05/06/2005, em: [http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Circular\\_959\\_annexe\\_ES.pdf](http://www.fifa.com/documents/static/regulations/Circular_959_annexe_ES.pdf)
- ✓ Fernandes, J. D. S. (2003), “A contabilidade pelo justo valor”. Em *Formação Eventual: A contabilidade pelo justo valor; Impostos sobre o rendimento (DC n° 28/NIC n° 12); A reforma da tributação do património*, de 13/10/2003 a 03/11/2003, pp.7-27, Lisboa: CTOC.
- ✓ Ferreira, Rogério Fernandes (1997), “As sociedades desportivas”, *Boletim da Câmara dos Revisores Oficiais de Contas*, n° 12, Julho/Setembro, pp. 7-9.
- ✓ Financial Accounting Standards Board (FASB) (1984), *Statement of Financial Accounting Concepts n° 5 – “Recognition and Measurement in Financial Statements of Business Enterprises*, December 1984. Em *Original Pronouncements 2003/2004 Edition – Accounting Standards as of June 1, 2003*, Volume III. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 0-471-23013-8.
- ✓ Financial Accounting Standards Board (FASB) (2000), *Statement of Financial Accounting Concepts n° 7 – Using Cash Flow Information and Present Value in Accounting Measurements*, February 2000. Em *Original Pronouncements 2003/2004 Edition – Accounting Standards as of June 1, 2003*, Volume III. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 0-471-23013-8.
- ✓ Flamholtz, E. G. (1971), “A model for human resource valuation: a stochastic process with service rewards”, *The Accounting Review*, vol. 46, n° 2, April, pp. 253-267, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.

- ✓ Flamholtz, E. G. (1972), “Toward a theory of human resource value in formal organizations”, *The Accounting Review*, vol. 47, nº 4, October, pp. 666-678, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Flamholtz, E. G. (1974), “Human resource accounting: A review of theory and research”, *The Journal of Management Studies*, vol.11, nº 1, February, pp. 44-61, Oxford: Blackwell Publishing Limited. ISSN: 0022-2380.
- ✓ Flamholtz, E. G., Bullen, M. L. e Hua, W. (2002). “Human resource accounting: a historical perspective and future implications”. *Management Decision*. vol. 40, nº 10, pp. 947-954. Bradford Emerald Group Publishing Limited, ISSN: 0025-1747.
- ✓ Flamholtz, E. G., Searfoss, D. G. e Coff, R (1988), “Developing Human Resource Accounting as a Human Resource Decision Support System”, *Accounting Horizons*, September vol. 2, nº 3, pp.1-9, Sarasota Florida: American Accounting Association. ISSN: 0888-7993.
- ✓ Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (Porto SAD) (2002), *Relatório e Contas Consolidado 2001/2002*. Consultado a 24/03/2005, em: <http://www.fcporto.pt/RelatorioConso.PDF>
- ✓ Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (Porto SAD) (2003), *Relatório e Contas Consolidado 2002/2003*. Consultado a 24/03/2005, em: <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC1787.pdf>
- ✓ Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (Porto SAD) (2004), *Relatório e Contas Consolidado 2003/2004*. Consultado a 24/03/2005, em: <http://www.fcporto.pt/PDF/RelatoriosContas/RELATORIOCONTASCONSOLIDADO20032004COMPLETO.pdf>
- ✓ Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (Porto SAD) (2005), *Relatório e Contas Consolidado 2004/2005 – 1º semestre*. Consultado a 21/04/2005, em: <http://www.fcporto.pt/PDF/RelatoriosContas/RelatorioContasConsolidado1S04.pdf>
- ✓ Gambling, T.E. (1974). “A system dynamic approach to HRA”. *The Accounting Review*, vol. 49, nº 3, July, pp. 538-546, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Garcia Bravo, S. (1999), “Derechos de formación deportiva: modelo español”, *Revista Española de Derecho Deportivo*, nº 12, pp. 185-205.

- ✓ Glautier, M. W. E. (1976), “Human research accounting: A critique of research objectives for the development of human resource accounting models”, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 3, n° 2, pp. 3-21, Oxford: Blackwell Publishing Limited, ISSN: 0306-686X
- ✓ Gröjer, J. E. e Johanson, U. (1998), “Current development in human resource costing and accounting – Reality present, researches absent?”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 11, n° 4, pp. 495-505, Bradford: Emerald Group Publishing Limited, ISSN: 0951-3574.
- ✓ Hague, I. (2002), “Fair value for financial instruments – Where to next?”, *Balance Sheet*, Vol. 10, n° 1, pp. 8-11.
- ✓ Hekiman, J.S. e Jones, C. (1967), “Put the people on your balance sheet”, *Harvard Business Review*, vol. 45, n° 1, January-February, pp. 105-113. Watertown Massachusetts: Harvard Business School Publication Corp, ISSN: 0017-8012.
- ✓ Hendricks, J. (1976), “The impact of human resource accounting information on stock investment decisions: an empirical study”, *The Accounting Review*, vol.51, n° 2, April, pp. 292-305, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Hendriksen, E. S. e Breda, M. F. V. (1991) *Accounting Theory*, Fifth Edition, Boston: Irwin. ISBN: 0-256-08146-8.
- ✓ International Accounting Standards Board (IASB) (1989), *Estrutura Conceptual para a Apresentação e Preparação de Demonstrações Financeiras*, Normas Internacionais de Relato Financeiro 2003, Lisboa: Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. ISBN: 972-99043-0-8.
- ✓ Jaggi, B e Lau, H. S. (1974), “Toward a Model for Human Resource Valuation”, *The Accounting Review*, vol. 49, April, pp. 321-329, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Juventus Football Club, S.p.A. (2004), *Relazioni e bilancio 30 giugno 2004*. Consultado a 30/03/2005, em:  
[http://www.juventus.com/it/societa/detailAttach.aspx?lml\\_language\\_id=0&trs\\_id=1248000](http://www.juventus.com/it/societa/detailAttach.aspx?lml_language_id=0&trs_id=1248000)
- ✓ Kam, V. (1990), *Accounting Theory*, Second Edition, John Wiley & Sons, ISBN 0-471-50704-0.

- ✓ Lei n° 141/85, de 14 de Novembro, *Lei do Balanço Social*, Diário da República, I Série n° 262.
- ✓ Lei n° 103/97, de 13 de Setembro, *Estabelecimento do regime fiscal específico das sociedades desportivas*, Diário da República, I Série-A, n° 212.
- ✓ Lei n° 28/98, de 26 de Junho, *Contrato de Trabalho Desportivo*, Diário da República, I Série-A, n° 145.
- ✓ Lei n° 35/2004, de 29 de Julho, *Regulamenta a Lei 99/2003, de 27 de Agosto, que aprovou o Código do Trabalho*, Diário da República, I Série-A, n° 177.
- ✓ Lev, B. e Schwartz, A. (1971), “On the use of the economic concept of human capital in financial statements”, *The Accounting Review*, vol. 46, n° 1, January, pp. 103-112. Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) (2002), *Regulamento Geral da Liga Portuguesa de Futebol Profissional*. Consultado a 11/06/2005, em: <http://www.lfpf.pt/default.aspx?CpContentId=285952>
- ✓ Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) (2004), *Proposta de Adaptação do Plano Oficial de Contabilidade e demais Normativos Contabilísticos à realidade do Futebol Profissional em Portugal*, Comissão de Revisão do Quadro Legal – Subcomissão de Contabilidade. Consultado a 12/02/2004, em: <http://www.lfpf.pt>
- ✓ Lorca Fernández, P. e Andrés Suarez, J. D. (2001), “La irrupción del valor razonable en la doctrina contable”. *Em XI Congreso AECA – Empresa, Euro y Nueva Economía* [CD-ROM], Madrid, 26-28 de Septiembre de 2001.
- ✓ Machado, A. J. C. (2001), “O capital intelectual”, *Jornal de Contabilidade*, ano 25, n° 288, Março, pp.71-75. Lisboa: Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade.
- ✓ Manchester United PLC (2004), *Annual Report*, Consultado a 30/03/2005, em: <http://ir.manutd.com/manutd/findata/reports>
- ✓ Martínez Ramos, M. e Alcarria Jaime, J.J. (2001), “Análisis del tratamiento del factor humano en la información contable, La opinión de los profesionales”, *Técnica Contable*, ano 53, n° 625, Enero, pp. 67-82, Madrid.
- ✓ Mazarracín Borreguero, M. R. (1998). *La información contable de los recursos humanos*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas. ISBN 84-89006-59-8.

- ✓ McRae, T. W. (1974), “Human resource accounting as a management tool”, *Journal of Accountancy*, nº 138, August, pp. 32-38, Jersey City New Jersey: CPA2Biz, Inc., ISSN 0021-8448.
- ✓ MERITUM Project Main Results, Proyecto Meritum – La medición de los intangibles para comprender y mejorar la gestión de la innovación. Consultado a 18/02/2005, em: <http://www.uam.es/proyectosinv/meritum/mainresults.doc>
- ✓ Moreno Campos, I. e Sierra Molina, G. J. (2002), “La relevancia del capital humano en la información financiera: análisis y revisión de la literatura empírica”, *Técnica Contable*, Año 54, Febrero, pp.81-93.
- ✓ Moreno Rojas, J. (1997), “La problemática contable y fiscal de los derechos de adquisición de jugadores en las sociedades anónimas deportivas”, *Boletín AECA*, nº 43, Abril-Junio, pp. 28-32.
- ✓ Moreno Rojas, J. e Serrano Domínguez, F. (2001), “Los activos intangibles en las sociedades anónimas deportivas: reflexiones sobre criterios de reconocimiento y valoración de derechos sobre deportistas profesionales”, *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, nº 216, pp. 179-196.
- ✓ Moreno Rojas, J. e Serrano Domínguez, F. (2002), “La activación de los derechos de formación de jugadores en las Sociedades Anónimas Deportivas: Una propuesta a la luz de la nueva normativa FIFA”, *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº 59, Mayo-Agosto, pp. 33-39.
- ✓ Moreno Rojas, J. e Serrano Domínguez, F. (2003), “Tratamiento contable de los derechos de formación de jugadores en clubes profesionales de fútbol: una propuesta basada en la nueva normativa de la Federación Internacional de Fútbol”. Em *Congreso Mundial de Optimización Social y Gestión Económica del Deporte*. Barcelona, 14 a 16 Mayo. Consultado a 30/03/2005, em: <http://www.sportcongress.org/Ponencias/Serrano%20DOM%EDnguez.PDF>
- ✓ Morrow, S. (1995), “Recording the human resource of football players as accounting assets: establishing a methodology”, *The Irish Accounting Review*, vol. 2, nº 1, pp. 115-132.

- ✓ Morrow, S. (1996), “Football Players as Human Assets. Measurement as the Critical Factor in Asset Recognition: A Case Study Investigation”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 1, nº 1, Spring, pp. 75-97, Stockholm: Personnel Economics Institute, Stockholm University. ISSN 1401-338X.
- ✓ Morrow, S. (1997), “Accounting for football players. Financial and accounting implications of ‘royal club liégois and others V Bosman’ for football in the United Kingdom”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 2, nº 1, Spring, pp. 55-71, Stockholm: Personnel Economics Institute, Stockholm University. ISSN 1401-338X.
- ✓ Morrow, S. (1999), *The new business of football – accountability and finance in football*, New York, N.Y.: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-72308-2.
- ✓ Morse, W.J. (1973), “A note on the relationship between human assets and human capital”, *The Accounting Review*, Vol. 48, Nº 3, July, pp. 589-593, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Neto, A. R. (1997), *Despesas de investigação e desenvolvimento: Análise do seu tratamento contabilístico*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças Empresariais, Universidade Aberta, Aveiro, Setembro, 1997, pp.187.
- ✓ Ogan, P. (1976), “A human resource value model for professional service organizations”, *The Accounting Review*, vol. 51, nº 2, April, pp. 306-320, Burlington Massachusetts: Academic Press Inc. ISSN: 0890-8389.
- ✓ Ordóñez Solana, C. (2001), *Reconocimiento contable de jugadores en empresas que participan en competición profesional*, Tesis Doctoral, Universidad Granada, pp. 587., ISBN: 84-338-2806-1
- ✓ Pereira, C. C. e Franco, V. S. (1999), *Contabilidade Analítica*, 6ª edição, Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- ✓ Queirós, E. (2003), “Sinais de recuperação”, *Jornal A Bola*, Sexta-Feira, 24/10/2003, p. 16.
- ✓ Rego, A., Moreira, J. M. e Sarrico, C. (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas – um estudo da situação portuguesa*, 1ª edição, Setembro, Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas. ISBN 972-8500-99-8.

- ✓ Regulamento (CE) nº 1725/2003 da Comissão, de 21 de Setembro de 2003, *Adopta certas normas internacionais de contabilidade, nos termos do Regulamento (CE) nº. 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho*, Jornal Oficial da União Europeia L 261/1, de 13 de Outubro de 2003.
- ✓ Regulamento (CE) nº 2086/2004 da Comissão de 19 de Novembro de 2004, *Altera o Regulamento (CE) nº 1725/2003, que adopta certas normas internacionais de contabilidade nos termos do Regulamento (CE) nº 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho no que diz respeito à inserção da IAS 39*, Jornal Oficial da União Europeia L 363/1 de 9 de Dezembro de 2004.
- ✓ Regulamento (CE) nº 2236/2004 da Comissão, de 29 de Dezembro de 2004, *Altera o Regulamento (CE) nº 1725/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, no que diz respeito às normas internacionais de relato financeiro (IFRS) 1 e 3 a 5, às normas internacionais de contabilidade (IAS) 1, 10, 12, 14, 16 a 19, 22, 27, 28 e 31 a 41 e às interpretações 9, 22, 28 e 32 do Standard Interpretation Committee (SIC)*, Jornal Oficial da União Europeia L392/1, de 31 de Dezembro de 2004.
- ✓ Regulamento (CE) nº 2238/2004 da Comissão, de 29 de Dezembro de 2004, *Altera o Regulamento (CE) nº. 1725/2003, Adopta certas normas internacionais de contabilidade nos termos do Regulamento (CE) nº. 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativamente às IFRS 1, às IAS 1 a 10, 12 a 17, 19 a 24, 27 a 38, 40 e 41 e às SIC 1 a 7, 11 a 14, 18 a 27 e 30 a 33*, Jornal Oficial da União Europeia L 394/1, de 31 de Dezembro de 2004.
- ✓ Regulamento (CE) nº 211/2005 da Comissão, de 4 de Fevereiro de 2005, *Altera o Regulamento (CE) nº 1725/2003, que adopta as normas internacionais de contabilidade nos termos do Regulamento (CE) nº 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativamente às Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS – International Financial Reporting Standards) 1 e 2 e às Normas Internacionais de Contabilidade (IAS – International Accounting Standards) 12, 16, 19, 32, 38 e 39*, Jornal Oficial da União Europeia L 41/1, de 11 de Fevereiro
- ✓ Ripio Feliú, V. M. e Labatut Serer, G. (1994), “La Contabilidad de Gestión y los Costes de Recursos Humanos: Implicaciones Contables y Fiscales de su Activación”. *Técnica Contable*, Enero, Año XLVI, Nº 541, pp. 35-48. Madrid.



- ✓ Roberto, J. G. (2003), “Contabilização dos contratos de jogadores de futebol”, *Revisores & Empresas*, Ano 6, nº22, Julho/Setembro, pp. 35-40, Lisboa: Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.
- ✓ Rocha, A. e Broto Rubio, J. (1999), *Princípios de contabilidade analítica*, Lisboa: Vislis Editores, Lda. ISBN: 972-52-0069-1.
- ✓ Sadan, S. e Auerbach, R. (1974), “A stochastic model for human resources valuation”, *California Management Review*, vol. 16, nº 4, Summer, pp. 24-31, Berkeley California: California Management Review, ISSN: 0008-1256.
- ✓ Sousa, A. S. (1997), “A contabilidade financeira e os recursos humanos – contabilidade dos recursos humanos”, *Jornal de Contabilidade*, nº 242, Maio, pp. 123-131, Lisboa: Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade.
- ✓ Sousa, A. S. (2000), “Os aspectos sociais e humanos na contabilidade financeira”. Em *VIII Congresso de Contabilidade e Auditoria – A contabilidade na viragem do milénio: Da informação histórica à informação on-line*. [CD-ROM]. Aveiro, 17 a 20 Maio 2000, 36 pp.
- ✓ Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD (Benfica SAD) (2004), *Relatório de Gestão e Contas 2003/2004 de 1 de Agosto de 2003 a 31 de Julho de 2004*. Consultado a 24/03/2005, em: <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC4759.pdf>
- ✓ Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (Sporting SAD) (2002), *Relatório e Contas a 31 de Julho de 2002*. Consultado a 24/03/2005, em: [http://www.sporting.pt/pdf/investor\\_relations/Contas\\_JUL\\_02.pdf](http://www.sporting.pt/pdf/investor_relations/Contas_JUL_02.pdf)
- ✓ Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (Sporting SAD) (2003), *Relatório e Contas a 31 de Julho de 2003*. Consultado a 24/03/2005, em: [http://www.sporting.pt/pdf/investor\\_relations/Contas\\_JUL\\_03.pdf](http://www.sporting.pt/pdf/investor_relations/Contas_JUL_03.pdf)
- ✓ Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (Sporting SAD) (2004), *Relatório e Contas a 30 de Junho de 2004*. Consultado a 24/03/2005, em: [http://www.sporting.pt/pdf/investor\\_relations/RelatórioContas30JUN04AG.pdf](http://www.sporting.pt/pdf/investor_relations/RelatórioContas30JUN04AG.pdf)
- ✓ Sporting – Sociedade desportiva de Futebol, SAD (Sporting SAD) (2005), *Relatório do Conselho de Administração*, Consultado a 21/04/2005, em: [http://www.sporting.pt/pdf/investor\\_relations/Contas1Semestre\\_20040331.pdf](http://www.sporting.pt/pdf/investor_relations/Contas1Semestre_20040331.pdf)

- ✓ The Bond Market Association, International Swaps Derivates Association, Securities Industry Association (2002), “Explanation and Benefits of Fair Value Accounting”, 26<sup>th</sup> March of 2002. Consultado a 23/05/2005, em: [www.isda.org/speeches/pdf/Fv101\\_2.pdf](http://www.isda.org/speeches/pdf/Fv101_2.pdf)
- ✓ Union European Federation of Football (UEFA) (2001), *Principles for the amendment of FIFA rules regarding international transfers*, 5 March 2001. Consultado a 10/03/2005, em: <http://www.uefa.com/newsfiles/3711.pdf>
- ✓ Vieira, E. F. S. e Naia, P. J. F. (2000), “O valor actual como critério de valorimetria – Estudos desenvolvidos, justificação e aplicações”. Em *VIII Congresso de Contabilidade e Auditoria – A contabilidade na viragem do milénio: Da informação histórica à informação on-line*. [CD-ROM]. Aveiro, 17 a 20 Maio 2000, 24 pp.



## **ANEXO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS JOGADORES PARA A OBTENÇÃO DE  
BENEFÍCIOS ECONÓMICOS PELAS RESPECTIVAS ORGANIZAÇÕES**

## **Introdução**

No capítulo II concluiu-se que o conceito de activo integra três componentes: controlo de um recurso; em resultado de acontecimentos passados; expectativa de geração de benefícios económicos futuros.

No presente anexo relaciona-se com maior profundidade a ligação entre o último elemento e os direitos desportivos sobre jogadores.

Assim, com o objectivo de estudar a influência do desempenho dos jogadores na obtenção de benefícios económicos pelas organizações, apresenta-se uma análise aos relatórios e contas da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD (Porto SAD), da Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (Sporting SAD) e da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD (Benfica SAD).

A razão da opção por estas três organizações residiu no facto de serem as mais relevantes no nosso país, seja pelos títulos nacionais e internacionais conquistados, pelo número de sócios ou pelo número adeptos que conseguem atrair, bem como pelos avultados meios financeiros que movimentam.

Os dados necessários para o estudo foram obtidos através da consulta dos *sites* das respectivas organizações, bem como do *site* da LPFP e da CMVM.

### **Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD**

A influência do desempenho dos jogadores no nível dos proveitos e, conseqüentemente, das receitas da organização, é incontestável. Um bom exemplo de estudo é o caso da Porto SAD. As épocas desportivas 2002/2003 e 2003/2004 ficaram marcadas por desempenhos excepcionais quer ao nível das competições internas quer ao nível das competições organizadas pela UEFA, como se salienta na tabela seguinte:

Tabela A.1 – *Performance* desportiva da PortoSAD.

Competição	Época	2001/2002	2002/2003	2003/2004
	Liga		3º	1º
UEFA		2ª Fase da Liga dos Campeões	Vencedor da Taça UEFA	Vencedor da Liga dos Campeões

Fonte: Informação recolhida da PortoSAD (2004, p. 5)

A *performance* desportiva patenteada na tabela A.1 teve inevitáveis consequências ao nível dos proveitos da organização, tal como é reconhecido pela Porto SAD (2004, p. 2): “o resultado do exercício de 24,8 milhões de Euros constitui a garantia inequívoca de que a excelência dos feitos desportivos teve reflexos claros nos resultados financeiros”.

Na tabela A.2 apresenta-se uma comparação entre as três épocas desportivas, a que se reporta a tabela anterior, relativamente às principais rubricas de proveitos.

Tabela A.2 – Principais proveitos da Porto SAD.

Proveitos	Época	2001/02	2002/03	2003/04
	Transferências/empréstimos		12.900.000 €	15.000.000 €
Competições da UEFA		9.800.000 €	8.800.000 €	25.100.000 €
Televisão		5.900.000 €	6.400.000 €	6.200.000 €
Publicidade		9.100.000 €	10.400.000 €	8.500.000 €
<i>Ticketing</i> <sup>1</sup>		8.500.000 €	9.500.000 €	15.700.000 €
<b>Total</b>		<b>46.200.000 €</b>	<b>50.100.000 €</b>	<b>107.400.000 €</b>

Fonte: Informação recolhida da Porto SAD (2004, pp. 12-16)

O gráfico A.1 evidencia a evolução dos proveitos obtidos durante os períodos em análise.

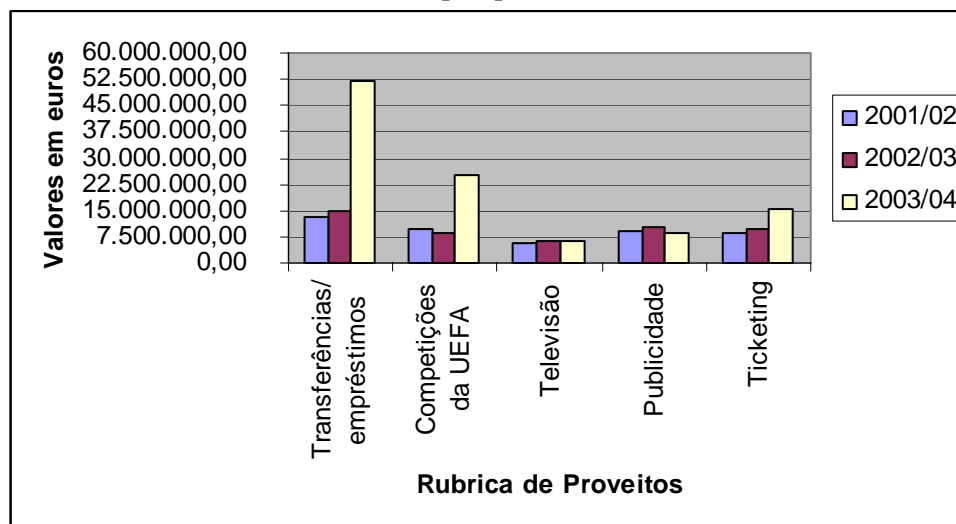
As boas campanhas a nível internacional proporcionaram à organização elevadas receitas e, simultaneamente, um bom desempenho económico.

A chegada à final da Taça UEFA e conseqüente conquista da competição (2002/2003) permitiu um encaixe total de 8.800.000 euros, a título de receitas de competições da UEFA. Apesar da vitória da prova em questão, o valor total auferido foi inferior ao obtido em 2001/2002, porque os prémios fixados para a Liga dos Campeões são bastante

<sup>1</sup> Fazem parte da rubrica “*Ticketing*” a comercialização dos lugares anuais, os bilhetes vendidos jogo a jogo e a parte das quotizações pagas pelos associados do F.C. Porto que são proveitos da sociedade desportiva.

superiores aos atribuídos às organizações que participam na Taça UEFA (Porto SAD, 2004, p.14).

**Gráfico A.1 – Principais proveitos da Porto SAD.**



Fonte: Elaboração própria

Com a conquista da Liga dos Campeões em 2003/2004 a Porto SAD (2004, p. 14) obteve proveitos, a título de receitas de competições da UEFA, de 25.100.000 euros, correspondentes ao desempenho na Liga dos Campeões e 4.400.000 euros pelo direito<sup>2</sup> de participar nas finais da Supertaça Europeia e da Taça Intercontinental.

A Porto SAD (2004, p. 15) ao nível da publicidade (engloba também a *sponsorização*) conta com um conjunto de parceiros bem definidos como a Nike, Revigrés, Portugal Telecom e Banco Espírito Santo.

O aumento das receitas de *ticketing* assenta em duas causas: a *performance* desportiva e a inauguração de um novo palco desportivo – “Estádio do Dragão”. Da comparação das épocas 2001/2002 e 2002/2003 assistiu-se a um aumento ligeiro no montante de receitas de bilheteira (cerca de 11,76%). Após a conquista da Taça UEFA, a aquisição do bilhete anual duplicou e quase a mesma proporção verificou-se no aumento dos bilhetes individuais por

<sup>2</sup> Os valores referentes à participação na final da Supertaça Europeia e na final da Taça Intercontinental foram registados como proveito no exercício em que a organização ganhou o direito a participar nessas finais, ou seja, após a conquista da Liga dos Campeões – portanto, no exercício económico 2003/2004 (de acordo com o princípio da especialização). A participação nas duas finais só ocorreu na época desportiva 2004/2005 (cf. nota 23 do Anexo às DF consolidadas).

jogo. Também os proveitos das quotas sofreram um ligeiro aumento (a rondar os 7,41%). O sucesso nas receitas de *ticketing* na época de 2003/2004 deveu-se a três factores: conquista da Taça UEFA, inauguração do novo estádio – 26 de Novembro de 2003 – e a excelente prestação na Liga dos Campeões. (Porto SAD, 2004, p.16)

Relativamente aos proveitos provenientes da cedência dos direitos de transmissão televisiva o maior volume registou-se na época 2002/2003. O facto derivou de, nessa época, a organização ter podido comercializar livremente a cedência dos referidos direitos. Ao contrário, no modelo utilizado na Liga dos Campeões, os valores são pagos na proporção das verbas suportadas pelo operador de televisão do respectivo país. Ao nível dos jogos da Liga existe um acordo de cedência dos direitos de transmissão que prevê receitas crescentes ao longo das épocas (Porto SAD, 2004, pp.11 e 16-17).

O bom desempenho económico no exercício 2003/2004 (resultado líquido consolidado de 24.848.113 euros) foi suportado essencialmente pelo desempenho na Liga dos Campeões e pelas consequentes mais valias obtidas com a transferência dos direitos desportivos sobre jogadores influentes (em relação a 2002/2003 as mais valias obtidas aumentaram 246% – a evolução é bem visível no gráfico A1).

Conclui-se, deste modo, que os jogadores contribuem, decisivamente, para a obtenção de benefícios económicos.

### **Sporting – Sociedade Desportiva Futebol, SAD**

Na Sporting SAD, o desempenho dos jogadores também se reflectiu no da organização.

De acordo com a Sporting SAD (2004, p. 6) a *performance* desportiva da equipa principal estava abaixo das expectativas, o que implicou um desvio significativo em relação ao volume total de proveitos previsto no Plano de Negócios.

Apresenta-se, de seguida, os resultados desportivos da organização, para os períodos utilizados na análise efectuada anteriormente.



Tabela A.3 – *Performance* desportiva da Sporting SAD.

<b>Época</b>	<b>2001/2002</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>
<b>Competição</b>			
Liga	1º	3º	3º
UEFA	3ª eliminatória da Taça UEFA	1ª eliminatória da Taça UEFA	2ª eliminatória da Taça UEFA

Fonte: Informação recolhida do site da organização: <http://www.sporting.pt>

A *performance* desportiva reflectida na tabela A.3 teve consequências nos proveitos da organização. O mau desempenho a nível internacional, onde a organização não conseguiu estar presente na Liga dos Campeões (em 2002/2003 participou na pré-eliminatória de acesso mas foi eliminada pelo Inter de Milão), aliado ao não cumprimento do principal objectivo interno (conquista do campeonato), em dois dos três períodos apresentados, teve consequências negativas no nível dos proveitos obtidos, como se evidencia na tabela A4.

Também nesta organização se pode concluir que existe uma correlação positiva entre o desempenho desportivo nas competições onde os jogadores são intervenientes directos e os proveitos obtidos.

A época 2001/2002 representa o melhor período, em termos desportivos, com a conquista do campeonato nacional, o acesso à 3ª eliminatória da Taça UEFA, bem como a conquista da Supertaça Cândido de Oliveira (disputada na época seguinte) e da Taça de Portugal. Como comprovam as tabelas A.3 e A.4, esse foi o melhor período em termos desportivos e de obtenção de proveitos.

Tabela A.4<sup>3</sup> – Principais proveitos da Sporting SAD.

<b>Época</b>	<b>2001/02</b>	<b>2002/03</b>	<b>2003/04</b>
<b>Proveitos</b>			
Transferências/empréstimos	13.413.000 €	8.108.000 €	8.872.000 €
Televisão	7.073.000 €	6.635.000 €	7.170.000 €
Publicidade	1.930.000 €	2.180.000 €	2.432.000 €
<i>Ticketing</i> <sup>4</sup>	11.854.000 €	8.232.000 €	13.362.000 €
<b>Total</b>	<b>34.270.000 €</b>	<b>25.155.000 €</b>	<b>31.836.000 €</b>

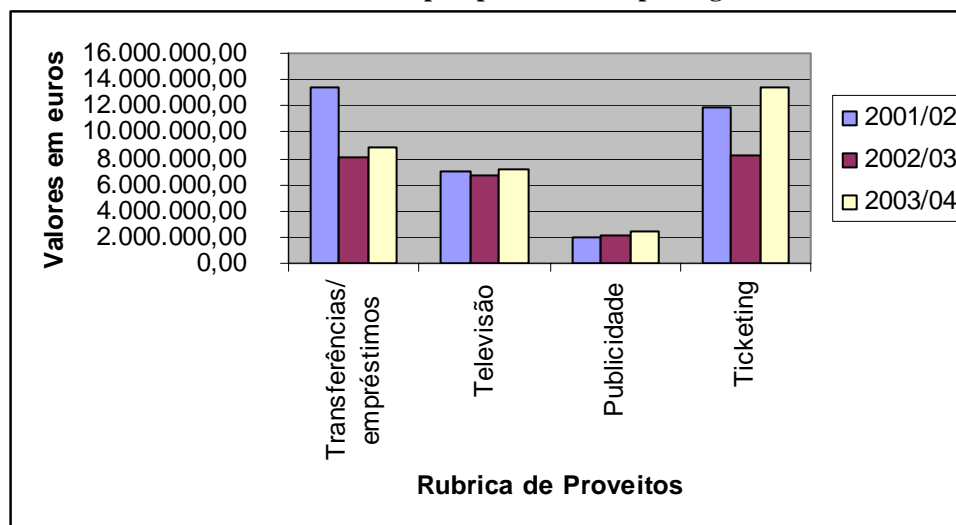
Fonte: Informação recolhida da Sporting SAD (2002, p. 9; 2003, p. 9; 2004, p. 7)

<sup>3</sup> Não foi possível apresentar os proveitos relativos à Taça UEFA, visto que os Relatórios e Contas não apresentavam, para este item, valores devidamente discriminados.

<sup>4</sup> Fazem parte da rubrica “*Ticketing*” a comercialização dos lugares anuais, os bilhetes vendidos jogo a jogo e a parte das quotizações pagas pelos associados do Sporting que são proveitos da sociedade desportiva.

A evolução dos principais proveitos apresenta a configuração expressa pelo gráfico A.2.

**Gráfico A.2 – Principais proveitos da Sporting SAD.**



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, quanto à época de 2001/2002, que a boa prestação desportiva permitiu a obtenção de elevadas receitas de *ticketing*. Os proveitos provenientes da cedência dos direitos de transmissão foram, igualmente, beneficiados com a prestação na Taça UEFA e a conquista da Taça de Portugal. Afectadas, positivamente, foram, do mesmo modo, as mais valias pela alienação de direitos desportivos sobre jogadores – como demonstra o gráfico A.2, foi na época 2001/2002 que a organização conseguiu obter maiores mais valias contabilísticas com a alienação de passes de atletas. (Sporting SAD, 2002, p. 10)

Nas duas épocas seguintes, um desempenho desportivo menos conseguido não permitiu à Sporting SAD obter os mesmos resultados.

Da análise da tabela A.4 verifica-se que todas as rubricas sofreram uma quebra da época desportiva 2001/2002 para 2002/2003. Ao nível dos proveitos televisivos a quebra é justificada pela fraca procura para a transmissão de jogos particulares e de jogos da Taça de Portugal (Sporting SAD, 2003, p. 10).

De forma a equilibrar os resultados do exercício a organização alienou direitos desportivos sobre jogadores, correspondendo as mais valias obtidas a uma das parcelas mais importantes dos proveitos de 2002/2003.

Em 2003/2004, a Sporting SAD atingiu uma eliminatória adicional na Taça UEFA, em relação à época anterior, o que pode justificar em parte o aumento nos proveitos televisivos. O aumento dos proveitos nesta época não se deve ao desempenho desportivo, mas, como realça o Relatório e Contas de 2004, “não está naturalmente alheio as condições do novo Estádio José Alvalade, o qual tem despertado interesse crescente nos sócios e adeptos do Clube” (Sporting SAD, 2004, p. 5). Uma vez mais, a organização obteve significativas mais valias contabilísticas pela alienação de direitos desportivos.

Em relação à evolução esperada, a organização assume que (Sporting SAD, 2004, p. 7):

- a recuperação económica depende da *performance* desportiva;
- são essenciais as receitas provenientes da cedência de direitos desportivos.

Através dos valores apresentados pelas contas da Sporting SAD, bem como das afirmações constantes nos relatórios e contas anuais retira-se conclusão idêntica à do estudo efectuado à situação da Porto SAD, ou seja, existe relação positiva entre os serviços prestados pelos jogadores e os benefícios que revertem para a sociedade.

### **Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD**

Através, apenas, do Relatório de Gestão e Contas 2003/2004 da Benfica SAD tenta realizar-se o mesmo tipo de análise efectuada para as outras duas organizações.

Esta organização, tal como as anteriores, assume que a rendibilidade das SAD depende, não só, mas também, dos benefícios que os jogadores, individualmente ou em conjunto, podem gerar para a organização. Afirma, assim, que “a rentabilidade das SAD’s está fortemente dependente da eficiente gestão da Marca com captação de patrocínios, publicidade e *merchandising*, dos resultados desportivos potenciadores de receitas de bilheteira e da alienação de jogadores” (Benfica SAD, 2004, p. 5)

Começando, tal como anteriormente, pelo desempenho obtido nas últimas épocas, atente-se na tabela A.5.

Tabela A.5 – Performance desportiva da Benfica SAD.

Competição	Época	2001/2002	2002/2003	2003/2004
	Liga		4º	2º
UEFA		Não participou	Não participou <sup>5</sup>	Oitavos de final da Taça UEFA

Fonte: Informação recolhida da Benfica SAD (2004, pp. 3-4) e do site <http://www.lfpf.pt>

A organização evidencia melhorias no desempenho desportivo. A nível interno, a sua *performance* tem melhorado, tendo estabilizado como vice-campeão no campeonato interno. Em 2003/2004 voltou a conquistar uma prova oficial, a Taça de Portugal. Após duas épocas sem participar nas competições europeias conseguiu ultrapassar três eliminatórias e atingir os oitavos de final. Atente-se no impacte causado pela *performance* desportiva ao nível económico.

De seguida, na tabela A.6 apresentam-se os principais proveitos<sup>6</sup> obtidos pela organização, limitado aos últimos dois períodos referenciados na tabela A.5, dado não ter sido possível obter os relatórios de épocas anteriores<sup>7</sup>.

Tabela A.6 – Principais proveitos da Benfica SAD.

Proveitos	Época	2002/03	2003/04
	Transferências/empréstimos		73.413 €
Televisão		14.114.955 €	9.522.419 €
Publicidade		4.628.289 €	6.722.503 €
<i>Ticketing</i> <sup>8</sup>		12.071.360 €	18.758.319 €
<b>Total</b>		<b>30.888.017 €</b>	<b>45.099.130 €</b>

Fonte: Informação recolhida da Benfica SAD (2004, pp. 5, 21 e 26-27)

Para uma melhor percepção da evolução do volume dos proveitos veja-se o gráfico A.3.

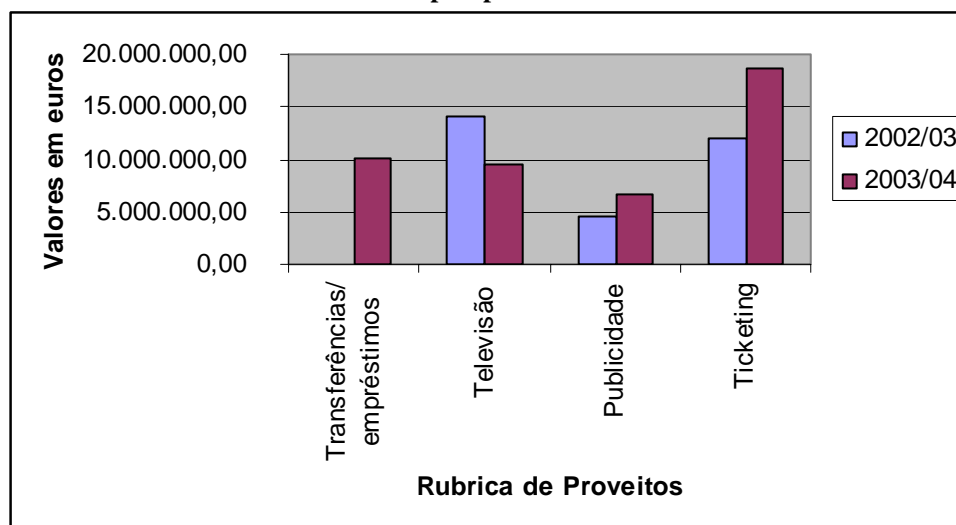
<sup>5</sup> Enquanto na época desportiva de 2001/2002 a organização não participou nas competições organizadas pela UEFA por se ter classificado na época anterior em 6º lugar, no ano 2002/2003 a não participação deveu-se ao facto de o número de representantes de Portugal nessas competições ter diminuído para esse período, em resultado do mau desempenho desportivo do conjunto das organizações que representaram o nosso país nas cinco épocas anteriores.

<sup>6</sup> Tal como para a Sporting, SAD, não se apresentam os proveitos relativos à participação nas competições da UEFA em 2003/2004, por estes não se encontrarem devidamente discriminados.

<sup>7</sup> Os relatórios referentes a épocas anteriores não se encontram disponíveis nem no site do clube nem no da CMVM, de onde consta, unicamente, o Relatório de Gestão e Contas 2003/2004.

<sup>8</sup> Fazem parte da rubrica “*Ticketing*”, entre outros a comercialização dos lugares anuais, os bilhetes vendidos jogo a jogo e a parte das quotizações pagas pelos associados do Benfica que são proveitos da sociedade desportiva.

Gráfico A.3 – Principais proveitos da Benfica SAD.



Fonte: Elaboração própria

As receitas de bilheteira foram um dos pilares do aumento dos proveitos registados na época 2003/2004. Este incremento ficou a dever-se a três factores (Benfica SAD, 2004, p. 6):

- novo estádio;
- centenário do clube;
- regresso às competições europeias, após dois anos de ausência.

Outra rubrica que merece uma análise cuidada é a cedência dos direitos de transmissão televisiva. Apesar de ter sofrido uma diminuição de uma época para a outra, tal facto não se deveu ao desempenho desportivo. Aliás, caso a organização não tivesse alcançado o patamar já referido os valores teriam sido ainda menores. Conforme consta no seu relatório (Benfica SAD, 2004, p. 6):

“Os proveitos referentes a receitas televisivas evidenciam um recuo em relação ao valor registado no exercício passado, dado que os 14.114.956 Euros registados no exercício 2002/2003 incluíam o prémio de prorrogação do contrato com a Olivedesportos por um período de 6 anos e dos custos associados ao acordo obtido com a SIC e a Olivedesportos com um impacto líquido de 6,6 milhões de Euros. O valor registado nesta rubrica de 9.522.419 Euros inclui cerca de 2.000.000 Euros referentes a direitos televisivos das transmissões das competições europeias, jogo de inauguração do novo estádio e jogo do centenário.”

A boa época registada em 2003/2004 permitiu obter mais-valias contabilísticas com a alienação dos direitos desportivos sobre jogadores. Conforme salienta o gráfico A.3, a

transferência do passe de atletas foi uma das principais fontes de proveitos, algo que não se tinha verificado na época desportiva anterior.

Pelo mesmo gráfico, verifica-se que os proveitos inerentes à publicidade também sofreram um aumento, eventualmente justificado pelas razões apontadas para o aumento dos proveitos relativos com *ticketing*.

Em face do exposto conclui-se que, quer para esta organização, quer para as restantes analisadas, os jogadores são um elemento essencial para estas, não só a nível desportivo, mas também para a obtenção dos proveitos necessários a uma *performance* económica equilibrada.

Em suma, o direito desportivo sobre um jogador contribui para que fluam para a organização benefícios económicos.