



ISCAL

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Sociedades anónimas desportivas, a sua governação e controlo
interno, relato financeiro e continuidade: o caso das principais
SAD portuguesas

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Lisboa para obtenção do grau de mestre em Auditoria

Luís Martinho Rodrigues dos Santos

Sob orientação de

Professora Ana Marinho Pires

Júri composto por

Professor Gabriel Correia Alves

Professora Maria Albertina Rodrigues

Professora Ana Marinho Pires

Instituto Politécnico de Lisboa

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

Sociedades anónimas desportivas, a sua governação e controlo
interno, relato financeiro e continuidade: o caso das principais
SAD portuguesas

Luís Martinho Rodrigues dos Santos

Dissertação no âmbito do 2º ciclo de estudos do mestrado em Auditoria

Orientadora: Ana Marinho Pires

Júri composto por:

Professor Gabriel Correia Alves

Professora Maria Albertina Rodrigues

Professora Ana Marinho Pires

Lisboa, Maio de 2019

Agradecimentos

A realização deste projeto não seria possível sem a motivação e apoio prestados por diversas pessoas. Os meus agradecimentos aos meus familiares, amigos e pessoas envolvidas nos meios académicos e profissionais que me circulam e acompanham.

À orientadora do projeto, a Professora Dr.^a Ana Marinho Pires pela orientação, partilha de conhecimentos e sentido crítico, cúmplices com a sua receptividade e incentivos.

Aos colaboradores das sociedades incluídas nos questionários realizados, Susana Dias e André Monteiro Varela, pela sua disponibilidade e colaboração em prol do projeto, pelos contributos e engrandecimento concedidos e por toda a simpatia demonstrada nos processos de resposta aos questionários realizados.

Resumo

Em Portugal, os principais clubes desportivos constituíram as suas sociedades sob a forma de sociedades anónimas desportivas às quais se aplicam como regimes jurídicos, as suas leis especiais e, subsidiariamente, as normas gerais das sociedades anónimas. As sociedades anónimas desportivas representativas dos principais clubes desportivos são, ainda, sociedades emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação no mercado regulamento *Euronext Lisbon*, assumindo uma considerável relevância económica e social.

Através de uma metodologia qualitativa, o estudo procede ao alinhamento das revisões teóricas das temáticas envolvidas, nomeadamente, os regimes jurídicos, governação, controlo interno, ativos intangíveis e continuidade nas principais sociedades anónimas desportivas portuguesas, para desenvolver posteriormente os seus contextos nas sociedades que formam os casos de estudos: FC Porto, SAD; SL Benfica, SAD e Sporting CP, SAD.

A governação das sociedades constitui um tema relevante, particularmente nas sociedades emittentes, pela sua natureza e dimensão económico-social. Pelo dever de informação a que estão sujeitas, o estudo desenvolve o Código do Governo das Sociedades e o seu cumprimento nas sociedades, como parâmetro de observação da sua correspondência com práticas adequadas de governação. O controlo interno, ambientes e procedimentos presentes nas sociedades são inseridos no estudo, assim como o tratamento concedido nos ativos intangíveis que demonstram uma considerável complexidade na sua valorização e influência nas demonstrações financeiras, remetendo inclusivamente para o conceito de continuidade com alcance na análise das capacidades económico-financeiras das sociedades. Objetivamente, o estudo contribui para uma compressão das sociedades objeto de estudo, desvendando evidências relevantes societárias, de relato financeiro e contextos económico-financeiros.

Palavras-chave: Sociedades anónimas desportivas; governação; controlo interno; ativos intangíveis; continuidade; relato financeiro.

Abstract

In Portugal, the main sports clubs had incorporated their societies, in the form of sports limited companies and applied legal systems are formed by special laws and, in alternative, general rules for limited companies. The sports companies of the main sports clubs are also companies with capitals negotiated in Euronext Lisbon Stock Market, assuming a lot of economic and social relevance.

As a qualitative methodology, the study provides the theoretic reviews of the issues involved, as the legal regimes, governance, internal control, intangible assets and the going concern concept in the main Portuguese sports limited companies, to farther develop the contexts in the case studies: FC Porto, SAD; SL Benfica, SAD and Sporting CP, SAD. Corporate governance is a relevant issue, particularly in companies negotiated in stock markets, resulting of its nature and economic and social dimension. Due to the information duty applied, the study develops the Corporate Governance statements and its compliance in the companies, as a parameter for observation their appropriate governance practices. The internal control environments and procedures present in the companies are included in the study, as well as the treatment of intangible assets that involves a considerable complexity in their valuation and influence in the financial statements, also connected with the going concern concept and economic and financial capacity in companies.

Objectively, the study contributes to a compression of the case studies societies, unveiling relevant corporate evidences, financial reporting and economic-financial contexts.

Índice

Capítulo 1. Introdução

1.1. Relevância do tema	1
1.2. Objeto e objetivos	2
1.3. Estrutura e metodologia de investigação	3

Capítulo 2. Revisão da literatura

2.1. As sociedades anónimas desportivas no ordenamento jurídico português e regimes aplicáveis	5
2.2. A governação das sociedades	8
2.3. Atribuições e competências da administração e fiscalização	10
2.4. Transmissibilidade e titularidade do capital social	11
2.5. Código do governo das sociedades	13
2.6. Controlo interno	15
2.7. Normas contabilísticas e Ativos intangíveis nas SAD	18
2.7.1. Ativos intangíveis	20
2.8. Enquadramento da atividade e contexto macroeconómico	25
2.9. Fair play financeiro e indicadores de sustentabilidade económica	26
2.10. Normas de auditoria e pressuposto de continuidade	28
2.10.1. O pressuposto de continuidade	30

Capítulo 3. Metodologia e descrição do estudo

3.1. Metodologia adotada	36
3.2. Os casos de estudo	38
3.3. Recolha de informação	39

Capítulo 4. Apresentação e análise dos dados

4.1. Observância do cumprimento do código do governo das sociedades	41
4.2. Práticas de controlo interno	48
4.3. Ativos intangíveis “valor do plantel”	54
4.4. Continuidade e aplicação do modelo Altman Z-Score	58
4.4.1. Sporting CP, SAD	60
4.4.2. Altman Z-Score e a sua aplicação nos casos de estudo	61
4.4.2.1. FC Porto, SAD	62
4.4.2.2. SL Benfica, SAD	63
4.4.2.3. Sporting CP, SAD	65
4.4.3. Altman Z-Score e particularidades influentes nas SAD	66

Capítulo 5. Conclusão

5.1. Principais conclusões obtidas	68
5.2. Limitações e perspetivas futuras	70
Referências bibliográficas	72
Netgrafia	75
Anexos	76

Índice de Quadros

Quadro 4.1: Incumprimento de recomendações no PSI geral	42
Quadro 4.2: Incumprimento de recomendações, por matérias	43
Quadro 4.3: Recomendações mais relevantes e o seu cumprimento nas SAD	45
Quadro 4.4: Fundamentações dos incumprimentos das recomendações mais relevantes	47
Quadro 4.5: Resultados do Questionário: Organização e controlo interno	49
Quadro 4.6: Incorporação dos valores de mercado dos AI na FC Porto, SAD	56
Quadro 4.7: Incorporação dos valores de mercado dos AI na SL Benfica, SAD	56
Quadro 4.8: Incorporação dos valores de mercado dos AI na Sporting CP, SAD	57
Quadro 4.9: Altman Z-Score na FC Porto, SAD	62
Quadro 4.10: Altman Z-Score na SL Benfica, SAD	63
Quadro 4.11: Altman Z-Score na Sporting CP, SAD	65

Índice de Figuras

Figura 2.1: SAD emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, em Portugal	7
Figura 2.2: Modelo de governação clássico complexo	9
Figura 2.3: Participações qualificadas	12
Figura 2.4: Componentes do controlo interno	18
Figura 2.5: Reconhecimento e mensuração de AI “valor do plantel”	22
Figura 2.6: A correlação entre sucessos desportivo e económico	25
Figura 2.7: Entidade em continuidade	31
Figura 3.1: Os casos de estudo	38
Figura 4.1: Resumo das práticas de controlo interno na FC Porto, SAD	52
Figura 4.2: Resumo das práticas de controlo interno na Sporting CP, SAD	53
Figura 4.3: Valores de mercado dos plantéis de futebol (Transfermarkt)	55
Figura 4.4: Referências à continuidade nos relatórios de auditoria	58

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1: Os valores contabilísticos dos AI “valor do plantel”	54
Gráfico 4.2: Altman Z-Score na FC Porto, SAD	62
Gráfico 4.3: Altman Z-Score na SL Benfica, SAD	63
Gráfico 4.4: Altman Z-Score na Sporting CP, SAD	65

Lista de Anexos

Anexo 1: Lista de colaboradores inquiridos	76
Anexo 2: Comunicações estabelecidas com os colaboradores inquiridos	77
Anexo 3: Questionário: Tratamentos contabilísticos nos AI “valor do plantel”	79
Anexo 4: Respostas: Tratamentos contabilísticos AI “valor do plantel”	80
Anexo 5: Questionário: Organização e controlo interno	81
Anexo 6: Respostas: Organização e controlo interno FC Porto, SAD	85
Anexo 7: Respostas: Organização e controlo interno Sporting CP, SAD	91
Anexo 8: Código do governo das sociedades, CMVM (2013)	95
Anexo 9: Balanço consolidado FC Porto, SAD	100
Anexo 10: Balanço consolidado SL Benfica, SAD	101
Anexo 11: Balanço consolidado Sporting CP, SAD	102

Índice de Abreviaturas

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
CFCB	Comité de Controlo Financeiro dos Clubes
CGS	Código do Governo das Sociedades
CI	Controlo Interno
CLC	Certificação Legal de Contas
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CSC	Código das Sociedades Comerciais
CVM	Código dos Valores Mobiliários
DF	Demonstrações Financeiras
DL	Decreto-Lei
DR	Demonstração de Resultados
EOROC	Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
IAS	International Accounting Standarts
IASB	International Accounting Standarts Board
IASC	International Accounting Standarts Committee
IFRIC	International Financial Reporting Interpretations Committee
IFRS	International Financial Reporting Standarts
IPGC	Instituto Português de Corporate Governance
ISA	International Standarts on Auditing
LBAFD	Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto
LPFP	Liga Portuguesa de Futebol Profissional
NCRF	Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro
NRJSD	Novo Regime Jurídico das Sociedades Desportivas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PSI	Portuguese Stock Index
RFSD	Regime Fiscal das Sociedades Desportivas
RJSA	Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria
RLC	Revisão Legal de Contas
ROC	Revisor Oficial de Contas
SA	Sociedade Anónima
SAP	Statement on Auditing Procedure
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SCI	Sistema de Controlo Interno
SD	Sociedade Desportiva
SDUQ	Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas
SGPS	Sociedade Gestora de Participações Sociais
SIC	Standing Interpretations Committee
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SROC	Sociedade de Revisores Oficiais de Contas
UEFA	Union of European Football Associations

1. Introdução

1.1. Relevância do tema

O desporto profissional está inserido numa atividade com significativa relevância social e económica, com elevados fluxos monetários associados a diversos fins, tais como direitos desportivos, direitos televisivos, bilhética, salários, serviços de intermediação, *merchandising*, entre muitos outros. A relevância milenar do desporto na sociedade está representada contemporaneamente numa atividade com milhões de seguidores e participantes em atividades e espetáculos desportivos, inserindo o desporto num verdadeiro fenómeno e uma das principais atividades de entretenimento em todo o mundo.

Economicamente, o setor desportivo e, particularmente o futebol, apresenta sucessivos crescimentos económicos, superiores aos níveis de crescimento do PIB mundial, demonstrativos do seu sucesso enquanto prática e atividade de entretenimento. Este setor influencia ainda diversos domínios da sociedade, «o que significa que as funções do desporto em geral, e do futebol em particular, abarcam várias áreas da sociedade, nomeadamente, educativa, saúde pública, cultural e recreativa» (Arnaut, 2006).

Em Portugal, as sociedades anónimas desportivas incumbidas da gestão dos clubes desportivos representam os principais agentes das operações existentes no setor desportivo. As sociedades representativas dos principais clubes desportivos portugueses são também sociedades com capitais negociados em mercado regulamentado, constituindo entidades de interesse público. A par da sua relevância económica, as sociedades anónimas desportivas referidas têm uma significativa relevância social associada à envolvente emocional e mediaticidade da sua atividade, despertando um extenso número de interessados temáticas incluídas no projeto.

O estudo abrange a compreensão de contextos jurídico-económicos e análise de temas relevantes nas sociedades anónimas desportivas. A governação constitui uma matéria primordial em todas as sociedades, ainda mais, nas sociedades emitentes às quais se

atribui o dever de informação do cumprimento do código do governo das sociedades. O estudo da governação nas sociedades anónimas desportivas inclui o desenvolvimento dos seus modelos, práticas adotadas e observância com as práticas reconhecidas como adequadas, inseridas no código, assim como o desenvolvimento dos sistemas de controlo interno implementados pelo órgão de gestão, constituindo temas relevantes para as sociedades e para os seus interessados.

Nas sociedades anónimas desportivas, os ativos intangíveis incluem, principalmente, os valores do plantel e correspondem a uma das principais rubricas contabilísticas e com mais particularidades associadas, tornando-se particularmente relevante compreender o seu tratamento contabilístico e as suas influências. Inclui-se, ainda, no projeto o estudo da continuidade que constitui um objetivo primordial de qualquer entidade e uma das referências mais importantes em auditoria, permitindo desenvolver a compreensão das capacidades económicas das sociedades anónimas desportivas objeto de estudo.

1.2. Objeto e Objetivos

O objeto de estudo do projeto inclui o enquadramento de leis e regulamentos aplicáveis às sociedades anónimas desportivas e a compreensão da sua governação e sistemas de controlo interno e contextos jurídico-financeiros, nomeadamente, nos tratamentos contabilísticos dos ativos intangíveis e perspetivas de continuidade, como análises à capacidade económico-financeira das sociedades. O projeto procede ao enquadramento teórico dos temas que formam o objeto de estudo, inserindo posteriormente, os seus fenómenos práticos nas sociedades anónimas desportivas.

Pretendendo esclarecer temas continuamente abordados pelo público em geral como a governação e capacidade económica das sociedades desportivas em Portugal, o estudo incide sobre temáticas relacionadas com práticas de governação e transparência das políticas governativas, cada vez mais exigidas e harmonizadas, particularmente nas sociedades emitentes e negociadas em mercado regulamentado, como as sociedades

anónimas desportivas e sobre os seus contextos societários e económico-financeiros, contribuindo para a compreensão das suas particularidades e realidades.

No domínio da informação financeira, o estudo desenvolve, particularmente, o tratamento dos ativos intangíveis, uma das principais e mais complexas rubricas das sociedades anónimas desportivas. O estudo da continuidade inclui os seus princípios teóricos e complexidade subjacente ao conceito, assim como a aplicação do modelo Altman Z-Score, permitindo analisar a capacidade de continuidade nas sociedades nos últimos quatro anos e, intrinsecamente, a sua capacidade económico-financeira.

Pretende-se assim descrever os temas envolvidos, como meio para a sua compreensão nos contextos práticos das sociedades, sustentando um estudo objetivamente mais organizado e informado para os seus interessados. A observação e análises de dados inseridos nos estudos de casos das sociedades, como os cumprimentos das recomendações do código do governo das sociedades, preparação da informação financeira e continuidade, tem como intenção situar os contextos societários, nomeadamente da governação e económico-financeiros enquanto factos consideravelmente relevantes e pertinentes para a compreensão das organizações inseridas no objeto de estudo, desvendando as suas particularidades e conjunturas.

1.3. Estrutura e metodologia de investigação

A metodologia do projeto insere-se numa abordagem qualitativa de índole prática, com o objetivo de «melhorar a prática individual contribuindo para a descrição e compreensão de situações concretas» (Coutinho, 2014, p.30).

Para Malhotra (2004), a pesquisa qualitativa traduz-se numa metodologia de pesquisa baseada em pequenas amostras que proporciona uma compreensão do contexto do problema.

Numa abordagem metodológica qualitativa, pretende-se obter uma compreensão ampla dos contextos inseridos nas sociedades que formam o objeto de estudo: as sociedades anónimas desportivas mais relevantes e emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, em Portugal.

Na sua estrutura, o estudo contém uma demarcação entre os capítulos de fundamentação teórica e os que apresentam os dados empíricos adquiridos nas análises às temáticas desenvolvidas nos casos de estudo, dividindo-se em cinco capítulos. De seguida faz-se uma breve referência aos seus conteúdos.

Capítulo 1. Introdução: anuncia o tema, a motivação da sua escolha e descreve o domínio da investigação, os seus objetivos e a metodologia geral do estudo, finalizando com a apresentação da sua estrutura.

Capítulo 2. Revisão da literatura: revisão teórica e resultado da revisão da literatura, apresentando o estado de arte e o enquadramento teórico das temáticas inseridas no contexto das sociedades objeto de estudo.

Capítulo 3. Metodologias e descrição do estudo: apresenta o paradigma e as metodologias adotadas nas várias etapas do estudo. Descreve os casos de estudo e os procedimentos e métodos de análise dos dados.

Capítulo 4. Apresentação e análise dos dados: apresenta e descreve os resultados da pesquisa, em cada uma das matérias envolvidas no estudo.

Capítulo 5. Conclusões: exhibe as conclusões retiradas no estudo, nomeadamente, os resultados adquiridos e constatações evidenciadas nos estudos de casos e as suas respetivas induções alcançadas no desenvolvimento e análise das temáticas. Alusão ao contributo, perspetivas futuras e limitações do estudo.

2. Revisão da literatura

2.1. As sociedades anónimas desportivas no ordenamento jurídico português e regimes aplicáveis

O setor desportivo assistiu a um recente desenvolvimento substancial dos seus parâmetros profissionais e interesses económicos. Atualmente, este setor está inserido numa indústria muito competitiva e com elevados fluxos económicos associados, o que tornou prontamente necessários regimes profissionais, mais eficazes e eficientes, suprimindo a realidade anacrónica de carácter associativo em que se inseriam os clubes desportivos e concebendo, assim, sociedades orientadas para uma gestão verdadeiramente empresarial, com exigências adequadas à sua realidade.

As mudanças verificadas no setor desportivo precederam, assim, necessidades regulamentares estruturais a implementar nas organizações, surgindo o estabelecimento de novos regimes jurídicos aos seus intervenientes. Assim, depois de introduzidos novos regimes jurídicos em diversos países europeus, foram definidas as leis correspondentes no ordenamento jurídico português, surgindo inicialmente o Decreto-Lei (DL) n.º 146/95, de 21 de junho que, no entanto, se revelara um insucesso, produzindo-se efeitos práticos, posteriormente, com o DL n.º 67/97, de 3 de abril.

O DL n.º 67/97, de 3 de abril, conduziu à constituição das sociedades desportivas (SD) pelos principais clubes desportivos que constituíram as suas sociedades através da personalização jurídica das equipas participantes em competições desportivas¹, suplantando às sociedades constituídas o desígnio da gestão dos clubes desportivos fundadores.

As SD foram, assim, criadas com a missão de implementar nos clubes desportivos «uma gestão qualificada, transparente e atenta às variáveis económico-financeiras, relegando

¹ Art.º 22 n.º 1 do DL 10/2013: constituição realizada através da transferência para as SD de parte ou totalidade dos direitos e obrigações dos clubes fundadores. A personalização jurídica prevê a transferência automática para a SD constituída, dos direitos de participação nas competições em que se insere o clube, bem como os contratos de trabalho dos seus praticantes.

para um segundo plano a gestão pautada pela emoção e orientada unicamente para os êxitos desportivos” (Capelo, 2014: 8).

O conceito de SD é apresentado no Art.º 2 n.º1 do DL n.º 10/2013, de 25 de janeiro (NRJSD), como:

[p]essoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto.

Inicialmente prevista nos termos legais do DL n.º 67/97, de 3 de abril como facultativa, a constituição de SD constitui, atualmente, uma obrigatoriedade para os clubes desportivos com equipas participantes em competições profissionais, prevendo-se a partir do DL n.º 10/2013, de 25 de janeiro que procedeu à primeira revisão integral do regime jurídico das SD, a sua constituição através de duas formas jurídicas: sociedades anónimas desportivas (SAD), ou sociedades desportivas unipessoais por quotas (SDUQ), consoante a sua dimensão.

As sociedades consideradas mais relevantes no panorama português e que formam o objeto de estudo têm a forma jurídica de SAD, as quais atendendo à sua natureza e forma jurídica, são consideradas um caso particular de sociedades anónimas (SA), sendo o seu quadro normativo aplicável formado pelas leis especiais e, subsidiariamente, pelas normas gerais das SA².

Integram os regimes jurídicos aplicáveis a todas as SAD, os seguintes diplomas especiais e gerais, aplicados subsidiariamente:

- Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro (LBAFD);
- DL n.º 10/2013, de 25 de janeiro (NRJSD);
- Lei n.º 103/97, de 13 de setembro (RFSD); e
- Código das sociedades comerciais (CSC).

² Art.º 5 n.º1 do DL 10/2013: Direito subsidiário.

Relativamente aos regimes jurídicos aplicáveis existe, ainda, a distinção a considerar no âmbito das normais gerais que circunscrevem as sociedades emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado³. Estas sociedades têm como particularidade, a subscrição das ações do seu capital social ser pública e, por isso, são abreviadamente designadas no código dos valores mobiliários (CVM) por sociedades abertas. Às SAD emittentes⁴ formam complementarmente os seus regimes jurídicos, os seguintes diplomas:

- Código dos valores mobiliários (CVM);
- Código do governo das sociedades (CGS); e
- Regulamentação conexão da comissão do mercado de valores mobiliários (CMVM).

Na Figura 2.1., estão identificadas as SAD emittentes e mais relevantes em Portugal que formam os casos de estudo.

SAD emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado



Futebol Clube do Porto, SAD



Sport Lisboa e Benfica, SAD



Sporting Clube de Portugal, SAD

Figura 2.1: SAD emittentes de valores mobiliários em mercado regulamento, em Portugal

Fonte: CMVM

O regime jurídico português tem considerações distintas relativamente a regimes aplicáveis em outros países europeus. A constituição de SD em Espanha, regulada através da Lei do Desporto n.º 10/1990 prevê somente a forma jurídica de SAD, estabelecendo

³ *Euronext Lisbon*: mercado regulamentado em que são realizadas as emissões de valores mobiliários e definidas as cotações oficiais das transações dos valores, cujas operações são supervisionadas pela CMVM.

⁴ Sociedades emittentes: abreviadamente designadas no projeto para referir as sociedades emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado.

además, uma exceção à obrigatoriedade de constituição, aos clubes participantes em competições profissionais que nas auditorias realizadas pela Liga de Futebol Profissional Espanhola, desde 1985/1986 e na data de entrada em vigor da lei, tivessem obtido sempre saldos patrimoniais líquidos positivos. Estabelecendo uma comparação e aludindo à realidade de uma das duas principais ligas de futebol do mundo, inserem-se como exceção a essa obrigatoriedade clubes desportivos como *Futbol Club Barcelona* e *Real Madrid Club Fútbol*, dois dos mais titulados, prestigiados, mais seguidos e com maiores receitas económicas do mundo e que, a par disso, mantêm o modelo organizacional associativo.

2.2. A governação das sociedades

A governação das sociedades compreende o sistema pelo qual as sociedades são geridas e controladas. A estrutura de governação das sociedades específica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na sociedade (OCDE – *Principles of Corporate Governance*).

Segundo Cadbury (1992), o governo das sociedades é o “sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas”.

Numa aceção mais abrangente, Cunha (2016), define o sistema de governação das sociedades como:

[c]onjunto de princípios e regras que o órgão de gestão de uma entidade deve respeitar no exercício da respetiva atividade; e caracteriza-se por incluir regras que visam tornar transparente a administração da sociedade, definir a responsabilidade dos respetivos membros, assegurar que na composição da administração se refletem, tanto quanto possível, as diversas tendências acionistas e que está garantida igualmente a responsabilidade pelo controlo de gestão, a efetuar por entidades internas (e até externas) sempre que legalmente exigido.

No ordenamento jurídico português, a estrutura de governação das SA, compreendida pelas suas atividades de administração e fiscalização, pode assumir três formas diferentes, previstas no art.º 278 n.º 1 do CSC, sendo a estrutura do modelo clássico latino, constituída pelo conselho de administração e conselho fiscal a mais recorrente no conjunto das SA em Portugal.

Face aos requisitos estabelecidos nas estruturas e modelos de governação e pela sua dimensão e natureza, são nas SA que estão presentes mais exigências, particularmente no caso da fiscalização. Uma das exigências dispostas nas SA é a presença obrigatória de um revisor oficial de contas (ROC), ou sociedade de revisores oficiais de contas (SROC), que poderá ser cumprida através da sua disposição como membro do conselho fiscal (modelo clássico latino simples), ou separado do conselho fiscal (modelo clássico latino complexo).

No entanto, a disposição nem sempre é opcional, surgindo no Art.º 413 n.º 2 do CSC, a obrigatoriedade de separação do conselho fiscal para as SA de maior dimensão ou emitentes, quando tenham optado pela estrutura com conselho fiscal, situando-se assim no modelo clássico latino complexo. O modelo de governação presente nas SAD emitentes é, assim, e por imposição legal, o modelo clássico complexo em que o ROC/SROC assume uma posição separada do órgão interno de fiscalização da sociedade, representando-se como se segue:

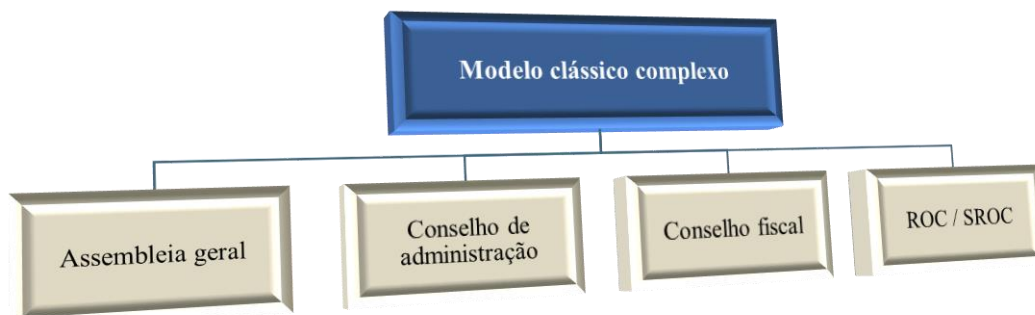


Figura 2.2: Modelo de governação clássico complexo

Fonte: Código das Sociedades Comerciais

A presença de demais órgãos e comissões nas estruturas de governação das sociedades não está, no entanto, limitada, podendo ser nomeados pelas sociedades órgãos e comissões considerados necessários, com respectivas funções definidas e atribuídas pelos contratos da sociedade.

2.3. Atribuições e competências da administração e fiscalização

Quanto às competências conferidas, ao conselho de administração cumpre gerir as atividades da sociedade e, para isso, detém exclusivos e plenos poderes de representação da sociedade, competindo-lhe deliberar sobre qualquer assunto da administração da sociedade e exercer as funções e poderes que lhe são atribuídos nas normas gerais, previstas no Art.º 405 e seguintes do CSC e nos termos do contrato da sociedade, devendo subordinar-se às deliberações dos acionistas ou intervenções do conselho fiscal, apenas quando a lei ou contrato da sociedade o determinar.

O Art.º 390 n.º 1 do CSC estabelece à sua composição um número de administradores fixado no contrato da sociedade, o que, não obstante este critério ser aplicado, nas SAD aplica-se o disposto no Art.º 15 n.º 1 do DL n.º 10/2013, de 25 de janeiro (NRJSD) que estabelece um número mínimo de dois membros executivos dos órgãos de gestão, dedicados a tempo inteiro.

Relativamente ao conselho fiscal, decorrentes da sua atividade de fiscalização nas SA, as suas competências são descritas no Art.º 420 do CSC e incluem, em síntese, as seguintes:

- Fiscalizar a administração e vigiar a observância de leis e contratos;
- Verificar os documentos de prestação de contas, contratos, livros e registos contabilísticos;
- Verificar as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados;
- Fiscalizar o sistema de controlo interno, sistema de gestão de riscos e auditoria interna, se existentes;
- Fiscalizar a preparação e divulgação da informação financeira;

- Elaborar relatórios da sua ação e pareceres sobre o relatório de gestão e contas;
- Receber e analisar as comunicações de irregularidades apresentadas; e
- Convocar a assembleia geral, sempre que entenda conveniente.

Considerando o caso das SA de grande dimensão ou emitentes, acrescem ainda as seguintes competências ao conselho fiscal:

- Propor a nomeação do ROC/SROC e fiscalizar a sua independência; e
- Atestar o relatório sobre o governo societário.

Para além das competências gerais concebidas, o CSC atribui ao conselho fiscal o cumprimento das restantes funções constantes da lei ou do contrato da sociedade, nomeadamente nos seus estatutos. Quanto à sua composição, o número de membros do conselho fiscal tem correspondência com a disposição fixada nos estatutos da sociedade que segundo o Art.º 413 n.º 4 do CSC, deve incluir um número mínimo de três membros efetivos e um ou dois membros suplentes que serão sempre dois, quando o número de membros for superior, de acordo com o n.º 5 do mesmo artigo.

O ROC/SROC que no caso das SAD não formam parte do conselho fiscal, em virtude do modelo clássico complexo, constitui ainda assim um órgão de fiscalização com competências de fiscalização inseridas no mesmo âmbito das competências gerais do CSC e acrescidas das funções inerentes enquanto responsável pela certificação legal de contas (CLC) da sociedade, estabelecidas nas normas de auditoria aplicáveis.

2.4. Transmissibilidade e titularidade do capital social

As ações, sempre nominativas, que compõem os capitais sociais das SAD são distinguidas no NRJSD quando a sociedade se tenha constituído por personalização jurídica, dividindo-as em duas categorias, A e B. As ações de categoria A representam as ações

subscritas ou destinadas a serem subscritas diretamente pelo respetivo clube fundador e as ações de categoria B, as restantes ações, detidas pelos demais acionistas.

Quanto à titularidade das ações do capital social, é disposto no NRJSD, o cumprimento obrigatório do sistema especial de fidelização da sociedade ao clube fundador que consiste na participação mínima do clube fundador no capital social da sociedade, fixada num mínimo de 10%.

Nos relatórios e contas anuais consolidados de 2017/2018, findos a 30 de junho de 2018, as sociedades apresentam as seguintes participações qualificadas que refletem as distribuições dos seus capitais sociais:

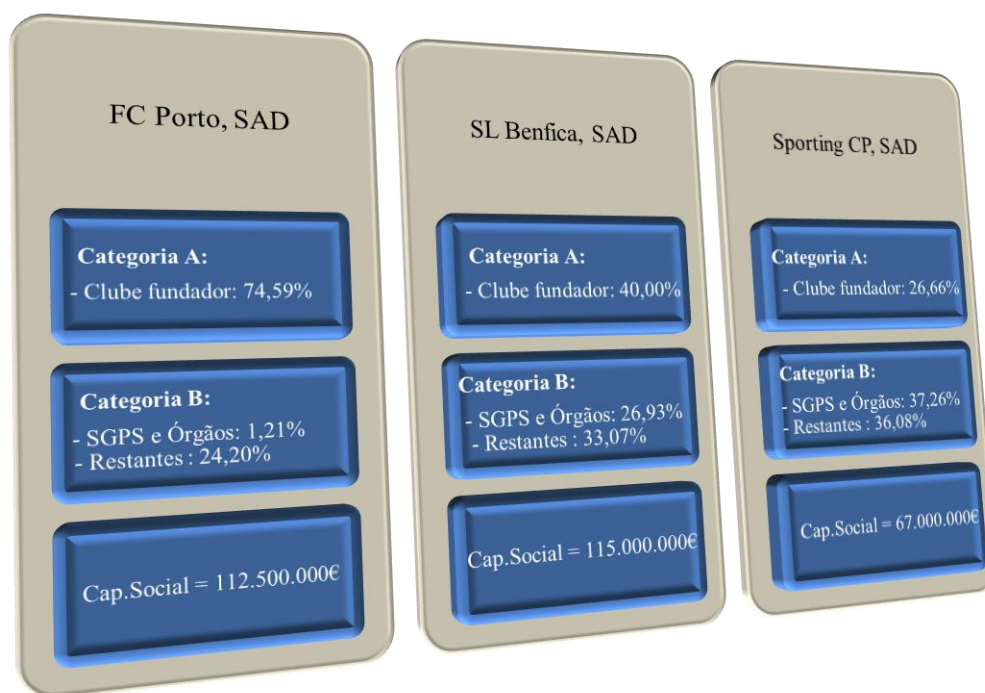


Figura 2.3: Participações qualificadas

Fonte: Relatórios e contas 2017/2018

No interior das ações de categoria B, as participações detidas por sociedades gestoras de participações sociais (SGPS) e órgãos sociais, não sendo propriamente participações diretamente detidas e de categoria A, consideram-se participações detidas indiretamente

uma vez que são ambas detidas pelo clube. As participações detidas diretamente e indiretamente pelos três clubes nas SAD são assim, ainda mais notórias, constituindo participações não só maioritárias como muito consideráveis.

Na Figura 2.3., observa-se uma maior participação no capital da sociedade no caso do FC Porto quer em participação direta (74,59%) quer em direta e indireta (75,80%), correspondendo a uma participação de 24,20% de participações de restantes acionistas, o que indica que o clube não alienou significativamente o seu capital de modo a obter financiamentos nem dividiu o capital por outras sociedades. Posteriormente ao FC Porto, SL Benfica e Sporting CP são, por esta ordem, os clubes com maiores participações nos seus capitais sociais detidos por terceiros, com 33,07% e 36,08%, respetivamente.

2.5. Código do governo das sociedades

O CGS⁵ é um diploma que estabelece recomendações de adesão voluntária e procura induzir, em articulação com o regime jurídico das sociedades comerciais e do mercado de capitais, práticas adequadas e uniformizadas para uma boa governação nas sociedades. Assumindo um carácter de aplicação geral, ao CGS reconhece-se como destinatários naturais as sociedades emitentes, obrigadas que estão a adotar um código de governo das sociedades e ao dever de informar o seu cumprimento.

O carácter não injuntivo do diploma não institui a obrigatoriedade do seu cumprimento, aplicando-se o princípio de *comply or explain (disclose if you comply with the code or explain why you don't)* às sociedades sujeitas ao dever de informar anualmente o cumprimento das recomendações a incluir em anexo ao relatório e contas, com o título: “Relatório sobre o governo da sociedade”.

Não comportando sanções jurídicas, o CGS forma uma *soft law*, designada para normas sem vocação coativa. O propósito do código passa principalmente por incentivar práticas

⁵ Atualmente preparado pelo Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG).

de governação adequadas, constituindo um guia de governo societário com mecanismos e regras de governo que pretendem fomentar um maior controlo e transparência na governação das sociedades, salvaguardando os interesses de investidores e reduzindo problemas de agência⁶ gerados dentro das organizações.

Para Cunha (2016), o cumprimento das recomendações do CGS e, em geral, das normas não dotadas de vocação coativa ficam dependentes da adesão social. O carácter não injuntivo do CGS pode, assim, resultar em perspetivas cétricas quanto à sua objetividade e na sua consideração como um diploma pouco eficaz por não impor o seu cumprimento.

Por outro lado, o CGS tem verificado uma tendência de maior cumprimento nas sociedades, demonstrando-se que mesmo sem comportar um carácter obrigatório, reconhece-se a importância do seu cumprimento, atestando uma sentida adesão social. As sociedades cumprem cada vez mais as recomendações, reconhecendo-as como benéficas e como forma de manter uma importante reputação de uma governação adequada e “completamente dissociada de práticas irregulares ou menos éticas, já que as mesmas tendem a ser amplamente divulgadas e enfatizadas pela comunicação social” (Barreto, 2012: 13).

Ora, não suportando o CGS um carácter injuntivo, reconhece-se, todavia, a sua adesão social, tornando-se necessário e da maior importância, a implementação de métodos que assegurem uma plena eficácia da técnica de *comply or explain*, garantido o mais possível a veracidade e qualidade das informações prestadas. Pretendendo contribuir para isso, as informações resultantes do dever de *comply or explain*, são supervisionadas pela CMVM que no relatório anual sobre o governo das sociedades cotadas em Portugal de 2014, classifica as justificações como adequadas, resultantes de comentário e não adequadas. No relatório observa-se que as justificações são maioritariamente consideradas como adequadas e, como resultado de inconformidades nas informações prestadas, a CMVM procede a comunicações com as sociedades, prevendo-se a sua conformidade nos relatórios seguintes, funções de supervisão que acabam por contribuir para a credibilidade e eficácia do CGS.

Enquanto autoridade de supervisão, a CMVM centra as suas responsabilidades de supervisão do cumprimento das obrigações legais e regulamentares das sociedades emitentes, não se incumbido de tarefas de avaliação pública da governação de cada

⁶ Teoria da agência.

sociedade, deixando a liberdade dessa condução para qualquer interessado. A supervisão de informações contidas nos relatórios de governo inclui, também, a disposição legislativa presente nos Art.º 420 n.º 5 e 451 n.º 4 do CSC, à qual se atribui ao órgão de fiscalização de sociedades emitentes, atestar a estrutura e práticas de governo divulgadas.

Não suportando um carácter injuntivo que permita conferir uma integral eficácia e uma plena indubitabilidade, as informações prestadas no princípio *comply or explain*, podem-se assumir como razoavelmente seguras, pelas circunstâncias das suas divulgações serem públicas, pelo conhecimento formado das sociedades e todo o escrutínio público de que são alvo que não permitem que as informações prestadas sejam absolutamente desviadas da realidade ou facilmente incorretas.

Tomando em consideração a já razoável segurança das informações assente em mecanismos de supervisão que, ainda assim, se espera que garantam uma veracidade cada vez mais segura, permitem, através da observância do cumprimento do CGS, retirar inferências sobre a governação das sociedades.

Para formar uma ou mais considerações sobre práticas de governação nas sociedades, pode-se considerar o incumprimento das recomendações como resultado de diversos motivos, tais como as características da sociedade, desinteresses do órgão de gestão na medida em que as considere irrelevantes, opções assentes em políticas de governação pouco transparentes ou, por último, incapacidades ou existências de procedimentos disformes.

Reconhecendo o CGS como um diploma uniformizado com as sociedades às quais se aplica e constituindo as suas recomendações a práticas inquestionavelmente contribuidoras para uma transparente e adequada governação, do interesse dos investidores e restantes interessados das sociedades, o seu incumprimento pode prontamente ser considerado como um sinal de alerta ou vulnerabilidade, independentemente das suas razões e mesmo que possa por vezes ser aparente mais compreensível. Os relatórios sobre o governo das sociedades permitem, assim, retirar conclusões sobre a governação e delinear algumas possíveis vulnerabilidades e inconsistências em relação a princípios adequados.

2.6. Controlo interno

A *International Standard on Auditing* (ISA) 315 no §4 (b) define controlo interno (CI) como:

[p]rocesso concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, gerência e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Em 1972, o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) dividiu o conceito de CI em controlo administrativo e controlo contabilístico através da “*Statement on Auditing Procedure*” (SAP) n.º 54, intitulada “*The auditor’s study on evaluation of internal control*”. A SAP n.º 54 define:

- Controlo administrativo: plano de organização, procedimentos e registos relacionados com os processos de decisão que conduz à autorização das transações pelo órgão de gestão; e
- Controlo contabilístico: plano da organização, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda dos ativos e a confiança nos registos financeiros que, conseqüentemente, são elaborados no sentido de proporcionar certezas razoáveis da informação financeira.

O CI implementado pelo órgão de gestão, contempla políticas e procedimentos, com o objetivo de assegurar (Costa, 2010):

- A conduta do seu negócio;
- A aderência às políticas estabelecidas pelo órgão de gestão;
- A salvaguarda de ativos;
- A prevenção e deteção de fraudes e erros;
- A precisão e plenitude dos registos contabilísticos;
- O cumprimento das leis e regulamentos; e
- A preparação tempestiva de informação financeira credível.

O sistema de controlo interno (SCI) é, assim, um processo delineado para dar uma segurança razoável a uma organização de forma a atingir os seus objetivos em três áreas essenciais (§A44 ISA 315):

- Eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade do relato financeiro; e
- Conformidade com as leis e os regulamentos.

As responsabilidades pelo CI, atribuídas a órgão de gestão e auditor dividem-se da seguinte forma:

- Órgão de gestão: estabelecer e manter uma estrutura adequada de CI, assim como os procedimentos para promover o alcance dos objetivos definidos;
- Auditor: compreender e testar o SCI e relatar sobre a sua eficácia operacional dos controlos e quaisquer deficiências significativas, não se prevendo a sua responsabilidade em expressar uma opinião sobre o CI.

O CI constitui um elemento fundamental para a garantia da qualidade da informação financeira, pois, «um sistema de contabilidade que não esteja apoiado num SCI eficiente é, até certo ponto, inútil uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nas DF» (Attie, 1988, p.60).

De acordo com Attie (1988), mesmo que o auditor examine e verifique 100% dos ativos, só poderá ter segurança nas DF se tiver confiança na operacionalidade e eficiência do SCI.

A ISA 315 divide o CI em cinco componentes que esquematicamente incluem os seguintes elementos, apresentados na Figura 2.4.:



Figura 2.4: Componentes do controlo interno

Fonte: OROC: Revista Revisores e Auditores (2014)

2.7. Normas Contabilísticas e Ativos intangíveis nas SAD

As SAD preparam as suas DF com base nos regulamentos e princípios contabilísticos, aplicados em conformidade com as normas internacionais de contabilidade⁷, que incluem:

- Normas internacionais de relato financeiro (“IFRS”: *Internacional financial reporting standarts*), emitidas pelo “IASB”;

⁷ Regulamento 1606/2002, de 19 de julho emitido pela UE, transposto para a jurisdição portuguesa com o DL 35/2005, de 17 de fevereiro. A CMVM emite o Regulamento 11/2005, passando a ser obrigatoriamente aplicadas as IFRS às sociedades cotadas sobre a sua supervisão.

- Normas internacionais de contabilidade (“IAS”: *Internacional accounting standards*), emitidas pelo “IASB” e respetivas interpretações conexas emitidas pelas “IFRIC” e “SIC”.

As normas internacionais de contabilidade, estabelecidas com o objetivo de garantir uma harmonização internacional contabilística, pretendem proporcionar DF e informações financeiras comparáveis e mais acessivelmente compreendidas a todos os interessados, num universo globalizado e competitivo.

Inseridas num grupo formado por «uma empresa mãe e todas as suas empresas subsidiárias» (Art.º 2 do DL 158/2009, de 13 de junho) e não se prevendo a sua dispensa ao abrigo do Art.º 7 do mesmo diploma, as SAD dão obrigadas a elaborar DF consolidadas, apresentando-as como se de uma única entidade se tratasse.

As DF consolidadas na empresa mãe refletem a acumulação dos valores correspondentes à percentagem de participação nas subsidiárias incluídas no perímetro de consolidação e suportam, à partida, as seguintes fases:

- Homogeneização de critérios contabilísticos entre empresas;
- Acumulação dos valores nas DF e eliminação das operações recíprocas;
- Repartição dos capitais próprios entre a parte detida pela empresa-mãe e pelos outros acionistas (interesse minoritário);
- Evidência das diferenças de consolidação entre o valor da participação financeira no ativo e a correspondente fração dos capitais próprios; e
- Eliminação do valor da participação com a eliminação simultânea da situação líquida no momento de aquisição.

O método de consolidação utilizado nas SAD corresponde ao método de consolidação integral, por se verificarem relações de domínio e controlos das políticas financeiras e operacionais nas participações entre as sociedades incluídas em perímetro de consolidação. O método de consolidação integral, prevê a integração de todos os elementos ativos e passivos das sociedades participadas, assim como rendimentos e gastos nas demonstrações de resultados (DR), em substituição das participações financeiras inscritas no balanço, constituindo o método mais representativo da

consolidação e que permite dar uma imagem do património, da situação financeira e resultado de um grupo de sociedades, como se estas formassem uma só empresa.

2.7.1. Ativos intangíveis

A definição de ativo intangível (AI) é apresentada no § 8 da NCRF 6 do SNC como “um ativo não monetário identificável sem substância física” e o seu reconhecimento implica o cumprimento dos requisitos de controlo e expectativa de benefícios económicos futuros e o cumprimento do requisito de identificabilidade que é satisfeito quando o AI (§ 12 da NCRF 6 do SNC):

- For separável, isto é, capaz de ser separado da entidade e vendido ou transferido;
- Resultar de direitos contratuais ou legais (controlo).

Como AI incluem-se *softwares*, licenças, direitos de autor, marcas, patentes, entre inúmeros outros exemplos suscetíveis de cumprir os requisitos estabelecidos e que, atendendo à sua característica sem substância física, representam genericamente a rubrica contabilística do ativo com uma maior complexidade, associada ao seu reconhecimento e mensuração. As normas internacionais de contabilidade estabelecidas para o tratamento de AI contribuem para a harmonização e diminuição da sua subjetividade, no entanto, a diversidade associada à exclusividade de cada AI não permite determinar linearmente os seus valores, resultando frequentemente em distorções nas DF.

A informação financeira é determinada com base em critérios fiáveis mas também conservadores em que, mesmo que se considerem objetivos e de fácil aplicação, questiona-se a sua menor relevância em aferir acerca dos seus valores (Farinha, 1993; Neves, 2002).

A pressuposição, reiterada, e realística de distorção das DF existente nas sociedades permanece assim, em virtude de algum conservadorismo, por vezes compreensível mas pouco adaptado à realidade, podendo resultar em significativas divergências entre valores

contabilísticos e por outro lado, expectáveis. Os critérios de mensuração assentes em referenciais de mercado vêm, nesse sentido, sendo recomendados como forma de minimização das diferenças entre os valores patrimoniais inerentes e os valores de mercado, contribuindo para a aproximação com o seu contexto de mercado.

Nas SAD, os AI incluem maioritariamente o “valor do plantel” que corresponde ao valor dos direitos desportivos dos seus atletas. Estes ativos cumprem os critérios de reconhecimento de AI, pois para além de identificáveis, são controlados e têm implícita uma alta probabilidade de que advenham benefícios económicos futuros e, uma vez cumpridos os requisitos, são reconhecidos pelo seu custo de aquisição e acrescidos de despesas diretamente atribuíveis à sua aquisição, em conformidade com as normas de contabilidade aplicáveis.

O reconhecimento inicial dos AI “valores do plantel” compreende os custos incorridos com a aquisição dos direitos desportivos dos jogadores, os quais incluem:

- Transferências de passes de jogadores;
- Encargos com serviços de intermediação; e
- Encargos com direitos de imagem e prémio de assinatura.

Relativamente à mensuração após o reconhecimento dos AI “valor do plantel”, o modelo de mensuração adotado nas SAD é o modelo do custo, sendo estes ativos escriturados pelo seu custo histórico e deduzidos das respetivas amortizações e perdas por imparidade acumuladas (§ 73 da NCRF 6 do SNC).

Como limitativa circunstância de não ser considerada credível e viável a aplicabilidade de justos valores nos AI “valor do plantel” com referência no mercado, não é permitida a aplicação da mensuração pelo modelo de revalorização que tem como método o ajustamento das quantias escrituradas a justos valores atribuídos pelo mercado.

Inseridas na mensuração após o reconhecimento inicial, as amortizações são «as imputações sistemáticas das quantias depreciables de um ativo durante a sua vida útil» (SNC). Os ativos são, assim, amortizados durante os seus períodos de vida útil que correspondem aos períodos expectáveis da sua disponibilidade para uso.

Os AI “valor do plantel” têm como períodos de vida útil, os períodos de vigência dos contratos de direitos desportivos, considerados finitos, sendo as suas amortizações

calculadas pelo método das quotas constantes, tal como disposto no Art.º 3 do RFSD. Quando existem renovações de contratos, os encargos incorridos são incorporados nos mesmos ativos, apurando-se um novo valor líquido contabilístico e um novo período de amortização, em função dos períodos dos contratos renovados.

A Figura 2.5. apresenta um exemplo do tratamento contabilístico da aquisição e renovação dos direitos desportivos de um jogador, incluindo o seu reconhecimento, amortizações e mensuração. O exemplo apresentado, considera uma aquisição e renovação realizadas a 01 de janeiro dos respetivos períodos, de modo a simplificar o exemplo e destacar o conteúdo pretendido.

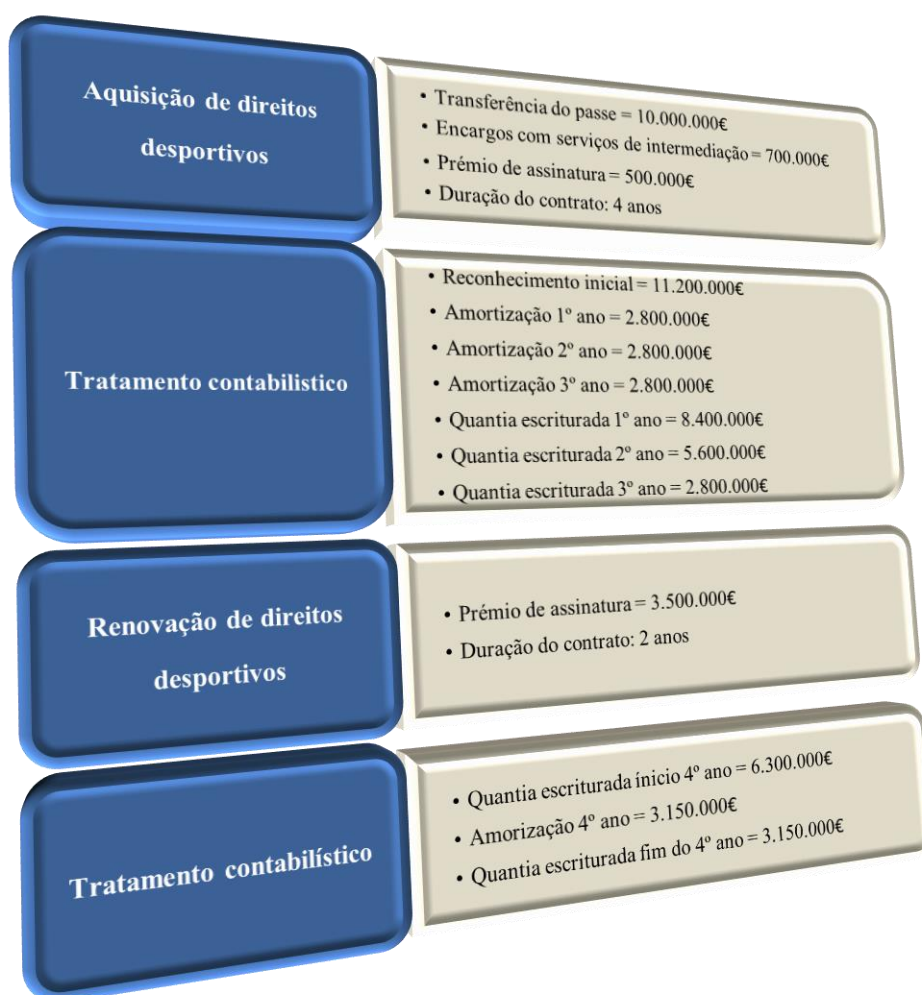


Figura 2.5: Reconhecimento e mensuração de AI “valor do plantel”

Legenda: Amortização = Quantia escriturada / vida útil (período do contrato)

Quantia escriturada = valor contabilístico do ativo após dedução das amortizações

O § 4 da NCRF 12 “Imparidade de ativos” do SNC, define uma perda por imparidade como “o excedente da quantia escriturada de um ativo, em relação à sua quantia recuperável”. As perdas por imparidade devem ser reconhecidas quando a quantia recuperável, isto é, a quantia mais alta entre o justo valor de um ativo menos os custos de vender e o seu valor de uso, for inferior à quantia escriturada que corresponde à quantia pela qual um ativo é reconhecido no balanço, após a dedução de quaisquer depreciações e perdas por imparidade acumuladas inerentes.

Os tratamentos previstos em relação às perdas por imparidade nos AI “valor do plantel” estão em concordância com as normas gerais aplicáveis, o que acrescendo à circunstância de não ser considerado atribuível um justo valor e atendendo à particularidade de estes ativos e às suas características distintivas e subjetivas associadas, as perdas por imparidade apenas são reconhecidas quando existem substanciais indícios ou certezas razoáveis que o ativo não gerará benefícios económicos futuros, tal como referido nos relatórios e contas das sociedades.

Aos AI “valor do plantel” são reconhecidas perdas por imparidade quando existem indícios prováveis que um jogador assine um contrato de direito desportivo livremente por outro clube, o que nomeadamente se verifica quando um jogador:

- Rescinde / termina o contrato⁸; e
- É emprestado no último ano de contrato.

Respeitantes aos AI, existem ainda os AI gerados internamente que são igualmente tratados na NCRF 6 do SNC, sendo reconhecidos somente quando cumpridos os seus requisitos. Os AI gerados internamente têm subjacente um processo que se distingue em duas fases:

- Pesquisa; e
- Desenvolvimento.

⁸ Lei Bosman: qualquer jogador pode assinar livremente por outro clube nos últimos 6 meses de contrato.

O § 55 da NCRF 6 do SNC define a pesquisa como a fase em que uma entidade não pode demonstrar que existe um AI que irá gerar benefícios económicos futuros prováveis. Esta corresponde à fase inicial de um AI gerado internamente, considerada como a investigação e na qual o ativo é apenas uma hipótese prevista, sem uma substância consistente que permita garantir que será concluído e gerador de benefícios económicos futuros. Durante o período de pesquisa, os custos incorridos são integralmente reconhecidos como gastos de pesquisa no período em que ocorrem, não se reconhecendo por enquanto qualquer ativo.

Subsequentemente à primeira fase, o desenvolvimento situa-se como o período mais avançado em que uma entidade pode identificar um AI e demonstrar que o ativo gerará benefícios económicos futuros (§ 57 da NCRF 6 do SNC). De acordo com o § 56 da mesma norma, um AI proveniente de desenvolvimento deve ser reconhecido se, e apenas se, uma entidade puder demonstrar que se verifica:

- A viabilidade técnica de concluir o AI;
- A intenção de concluir o AI;
- A capacidade de usar ou vender o AI;
- A forma como o AI gerará benefícios económicos futuros;
- A disponibilidade de adequados recursos técnicos, financeiros e outros;
- A capacidade para mensurar fiavelmente o dispêndio atribuível ao AI.

Os AI “valor do plantel” gerados internamente, abrangidos nas SAD, correspondem, precisamente, aos jogadores formados internamente no clube, cujo tratamento envolve, igualmente, as duas fases previstas. Os custos incorridos com os jogadores da formação são, por isso, reconhecidos como gastos de pesquisa, sendo transpostos para o período de desenvolvimento quando se verificarem todos os pressupostos previstos no § 56 da norma e que são alcançados quando for assinado com o jogador um contrato profissional, momento em que é reconhecido o ativo pelo custo incorrido com prémios de assinatura e eventuais serviços de intermediação, aplicando-se subsequentemente o tratamento dos AI “valor do plantel”, semelhante aos jogadores adquiridos no mercado. Isto significa que unicamente os jogadores da formação com contratos profissionais são reconhecidos contabilisticamente como ativos com um reconhecimento inicial correspondente à assinatura do contrato profissional e eventuais custos de intermediação.

2.8. Enquadramento da atividade e contexto macroeconómico

A génese da atividade associada aos clubes desportivos, torna as SAD distintas da generalidade das sociedades comerciais, onde se enquadram. Regra geral e conceitualmente, independentemente das estratégias individuais adotadas, as sociedades comerciais têm como objetivo principal a maximização do lucro, através da procura permanente do aumento dos seus proveitos e redução dos seus custos.

Por outro lado, o lucro não deve ser perentoriamente atribuído como objetivo principal nas SAD, cujo primeiro plano passa sim por garantir o sucesso desportivo e a conquista de troféus, privilegiando as conquistas desportivas e o alcance das pretensões dos seus associados à obtenção de lucros. O princípio do sucesso desportivo enquanto objetivo principal, em contraste com as sociedades comerciais, verifica-se no caso hipotético e existente de SAD que alcançam sucessivos lucros, mas resultados desportivos negativos, casos em que muito provavelmente as SAD consideram realizar investimentos para obter melhores resultados desportivos, em detrimento de lucros, dos quais abdicam.

As SAD pretendem, ainda assim, garantir recursos e meios financeiros para a sua capacidade económico-financeira e para os investimentos necessários para o seu sucesso desportivo e, para isso, têm todo o interesse em alcançar resultados económicos positivos. O sucesso desportivo é, igualmente, essencial para os resultados económicos, o que torna os resultados desportivos e económicos intrinsecamente relacionados, existindo uma vincula correlação entre ambos, particularmente porque as receitas, desportivas e não desportivas subordinam-se e são alavancadas pelos resultados desportivos, realçando a importância do sucesso desportivo nas envolventes emocionais e económicas.



Figura 2.6: A correlação dos sucessos desportivo e económico

Economicamente, o setor desportivo e, particularmente, o futebol representa uma atividade com elevados índices de crescimento nos últimos anos. Segundo o estudo “*Football Club’s Valuation: The European Elite 2018*”, realizado pela KMPG, o setor do futebol registou um crescimento de 9%. Este estudo divulga os valores estimados dos principais e mais proeminentes clubes de futebol europeus, com base nas DF de 2016/2017 e demais informações, numa fórmula que inclui valores de rentabilidade, popularidade, potencial desportivo, direitos de transmissão e propriedade do estádio. Assente em critérios de cálculo convergentes tornando os valores comparáveis entre clubes, o estudo revela os 32 clubes de futebol europeus mais valiosos que, segundo as suas estimativas, em conjunto atingem um valor estimado de 32,5 mil milhões de euros.

As primeiras ligas de futebol “*Premier League*”, de Inglaterra e “*La liga*” de Espanha, são destacadamente as competições de futebol profissionais com receitas mais elevadas, integrando os clubes com maiores capacidades económicas em todo o mundo. Na lista dos 32 clubes mais valiosos do estudo, estão presentes 9 clubes ingleses e 6 clubes espanhóis, representando um valor estimado representativo na lista dos 32 mais valiosos aproximado de 65%, o que demonstra um claro domínio da elite do futebol.

Relativamente ao panorama nacional, a lista inclui unicamente o SL Benfica com um valor estimado de 328 milhões de euros. O FC Porto também esteve recorrentemente presente nas mesmas listas relativas a anos anteriores, no entanto os resultados desportivos e económicos mais recentes afastaram o clube da lista, mantendo-se a par com o Sporting CP, entre os 7 clubes de futebol mais próximos de alcançar a lista.

2.9. Fair play financeiro e indicadores de sustentabilidade económica

Nos últimos anos, o futebol presenciou assinaláveis mudanças na sua atividade, desportiva e económica. As condições de mercado e as circunstâncias emocionais dos clubes desportivos originaram mais receitas, mas também, mais elevados investimentos exponenciados por uma procura constante do sucesso desportivo, aliada à permanente

competitividade. As políticas excessivas e, por vezes, insustentáveis resultaram em condicionantes financeiras negativas que conduziram a necessárias regulamentações, com o objetivo de garantir o cumprimento dos compromissos entre todos os intervenientes surgindo, nesse sentido, o “Fair play financeiro”.

O Fair play financeiro é um diploma aprovado pelo Comité Executivo da UEFA, em setembro de 2009 que surgiu com o objetivo genérico de «introduzir mais disciplina e racionalidade nas finanças dos clubes de futebol» (UEFA, 2009). O Fair play financeiro da UEFA introduz um conjunto de normas e medidas para assegurar o cumprimento de obrigações e o equilíbrio financeiro dos clubes de futebol participantes em competições europeias. Assim, o Comité Executivo da UEFA aprovou, em junho de 2012, a criação do Comité de Controlo Financeiro dos Clubes (CFCB) e duas câmaras, para supervisionar a aplicação do Licenciamento de Clubes e Regulamentos do Fair Play Financeiro da UEFA.

O Fair play financeiro tem como principais objetivos:

- Introduzir mais disciplina e racionalidade nas finanças dos clubes de futebol;
- Diminuir a pressão sobre salários e verbas de transferências e limitar o efeito inflacionário;
- Encorajar os clubes a competir apenas com valores das suas receitas;
- Encorajar investimentos a longo prazo no futebol juvenil e em infraestruturas;
- Proteger a viabilidade a longo prazo do futebol europeu;
- Assegurar que os clubes resolvem os seus problemas financeiros a tempo e horas.

Como linha orientadora, o diploma estabelece que «os clubes não podem repetidamente gastar mais do que as receitas que geram e estarão obrigados a respeitar atempadamente todos os compromissos relacionados com pagamentos de transferências e funcionários». O incumprimento das regras estabelecidas ou a existência de riscos económico-financeiros, indicadores negativos e incertezas quanto ao cumprimento das obrigações assumidas por parte dos clubes, pressupõe uma intervenção da UEFA, sujeitando os clubes nessas condições a providenciar orçamentos que detalhem os seus planos estratégicos e a aplicar medidas adequadas para garantir um reequilíbrio económico e salvaguarda do cumprimento dos seus compromissos. Em última instância, o

incumprimento das obrigações estabelecidas pode resultar em sanções financeiras ou impossibilidade de licenciamento em competições europeias.

O Fair play financeiro inclui a monitorização de indicadores relativos à sustentabilidade económica das entidades competidoras em competições europeias, como os seguintes, incumpridos nas circunstâncias que se seguem:

Quadro 2.1: Indicadores de sustentabilidade económica do Fair play financeiro

Break-even	Resultados operacionais negativos
Dívidas vencidas	Dívidas vencidas relativas a: direitos desportivos; trabalhadores; jogadores; autoridades e segurança social
Capitais próprios negativos	Evoluções negativas dos capitais próprios quando já sejam negativos
Gastos com pessoal	Gastos com pessoal superiores a 70% das receitas operacionais
Dívidas líquidas	Dívidas líquidas superiores a 100%

2.10. Normas de auditoria e o pressuposto de continuidade

As normas aplicáveis no exercício de auditoria e revisão legal de contas (RLC) a uma entidade compreendem as normas internacionais de auditoria, que incluem:

- Normas internacionais de auditoria (ISA – *International Standard on Auditing*);

- Norma internacional sobre controlo de qualidade 1 (ISQC 1) e outras normas conexas emitidas pela Federação Internacional dos Contabilistas (IFAC – *International Federation of Accountants*) através do *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB).

Enquanto atividade, a auditoria financeira consiste na verificação das DF de uma sociedade, com o objetivo de garantir a sua credibilidade e aumentar a confiança dos utentes, por meio da emissão de um relatório expressivo da opinião do auditor «sobre se as DF estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com uma estrutura conceptual identificada de relato financeiro» (ISA 200).

Nos termos legais e regulamentares do EOROC⁹ e em conformidade com as normas internacionais de auditoria adotadas no exercício da profissão, está disposta a obrigatoriedade de referência relacionada com a continuidade, expressa no Art.º 45 “Certificação legal de contas”, n.º 2 f), como se segue:

Na sequência do exercício da RLC e emissão da CLC, o auditor deve incluir uma declaração sobre qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade da entidade para dar continuidade às suas atividades.

Segundo o Art.º 3 a) do regime jurídico da supervisão de auditoria (RJSA), são qualificadas como entidades de interesse público (EIP) as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação num mercado regulamentado. Nos exercícios das RLC realizadas a EIP aplicam-se requisitos específicos, como os estabelecidos no regime jurídico da supervisão de auditoria (RJSA), aprovado pela Lei n.º 148/2015¹⁰. Tal como disposto por lei, constitui atribuição da CMVM a supervisão pública de ROC, SROC, auditores e entidades de auditoria com registo em Portugal, bem como toda a atividade de auditoria por eles desenvolvida.

⁹ Estatuto aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

¹⁰ Transposto parcialmente para a ordem jurídica interna pela Diretiva 2014/56/UE, de 16 de abril de 2014 e Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014.

A supervisão da CMVM, inclui, entre outras legalmente definidas pela legislação nacional e europeia, as seguintes atribuições definidas na Lei n.º 148/2015 e Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, relacionadas com a atividade de auditoria em EIP:

- Proceder ao registo de auditores;
- Assegurar o controlo de qualidade e os sistemas de inspeção sobre auditores¹¹;
- Avaliar o desempenho do órgão de fiscalização da EIP; e
- Emitir regulamentos necessários sobre as matérias compreendidas no seu âmbito de atuação e instruir e decidir processos de contraordenação e aplicar sanções.

2.10.1. O pressuposto de continuidade

A continuidade é um pressuposto básico em que assenta a contabilidade e um princípio fundamental na preparação das DF. Por este princípio, considera-se que uma entidade está em continuidade num futuro próximo, o que pressupõe um desenvolvimento da sua atividade de forma continuada e com duração ilimitada, partindo a contabilidade do pressuposto de continuidade na preparação das DF.

No § 23 da Estrutura Conceptual (EC) do SNC, considera-se que:

As demonstrações financeiras são normalmente preparadas no pressuposto que uma entidade é uma entidade em continuidade e de que continuará a operar no futuro previsível [,] [...] assumindo que a entidade não tem nem intenção, nem a necessidade de liquidar ou reduzir drasticamente o nível das suas operações.

À *priori* e estabelecendo uma disposição direta e imediata, uma entidade está em continuidade num futuro próximo, se não existir:

¹¹ Art.º 41 do RJSA: assentes nos princípios de independência; adequação e suficiência de recursos; competência, assegurada por ações de controlo de qualidade e de inspeções por pessoas com formação e experiência nos domínios.



Figura 2.7: Entidade em continuidade

A continuidade assume-se, no entanto, como um conceito tanto mais abrangente quanto influente para os *stakeholders*, principalmente nas sociedades emitentes, resultante da sua relevância económico-social. Este pressuposto tem regulamentações definidas no que concerne à sua utilização e divulgação nas DF e avaliação sustentada pelo auditor no relatório de auditoria.

Na norma internacional ISA 570 “*Going Concern*” estão compreendidas, fundamentalmente, as responsabilidades do órgão de gestão e do auditor relacionadas com a utilização do pressuposto de continuidade na preparação das DF. Tal como descritas no §5 da ISA 570, o órgão de gestão enquanto responsável pelas DF da entidade tem, no âmbito do pressuposto de continuidade, as seguintes responsabilidades:

- Avaliar o pressuposto de continuidade; e
- Procurar garantir a continuidade da entidade, pelo menos durante os próximos doze meses a contar da data de referência das DF.

A avaliação do pressuposto de continuidade pelo órgão de gestão pressupõe a avaliação da capacidade da entidade em garantir a continuidade, envolvendo o seu julgamento com base em todas as informações disponíveis e resultados previstos e tomando em consideração todas as condicionantes externas associadas.

Relativamente ao auditor, as responsabilidades relacionadas com o pressuposto de continuidade, são (§6 e §9 da ISA 570):

- Obter prova suficiente e apropriada acerca do uso adequado do pressuposto de continuidade pelo órgão de gestão na preparação das DF; e
- Concluir se existem incertezas materiais acerca da capacidade de uma entidade garantir a sua continuidade.

No que a este princípio diz respeito, importa referir que as entidades estão também dependentes de fatores e acontecimentos externos imprevisíveis sobre os quais pode depender este princípio e, inclusivamente conduzir a uma descontinuidade. Enquanto limitação, a imprevisibilidade não altera as responsabilidades atribuídas, devendo ser sempre divulgadas as incertezas materiais pelo órgão de gestão e consequentemente analisadas pelo auditor, sempre que apuradas ou previsíveis.

Em todos os seus aspetos, como a continuidade testemunha, a auditoria tem associados processos altamente complexos, dependendo os mesmos do julgamento do auditor. «A auditoria é um processo altamente complexo e a importância dos auditores como elo vital na cadeia de demonstrações financeiras nunca foi tão importante e o seu papel como conselheiros fidedignos tão valorizados» (Deloitte & Associados SROC, 2016). A complexidade da avaliação da continuidade e emissão de opinião a seu respeito, por parte do auditor é consumada através da complexidade subjacente à atividade de auditoria, dependente que está de processos e julgamentos.

Por consequência de imprevisibilidades e dependências de julgamento, a ausência de referências a incertezas relacionadas com a continuidade não deve ser encarada como uma garantia absoluta da continuidade de uma entidade no futuro próximo. Como exemplo disso, incluem-se inúmeros exemplos de descontinuidades, recente e inesperadamente sucedidas, com maiores repercussões em instituições financeiras, em Portugal, sem terem sido comunicadas ou demonstradas como possíveis ou previsíveis.

Existem diversos acontecimentos estimuladores de incertezas quanto à continuidade e que servem de alerta para o auditor, relativamente à capacidade de uma entidade garantir a sua continuidade, como os seguintes, mencionados na ISA 570 §A2:

- Posição líquida passiva ou posição líquida corrente passiva;
- Empréstimos sem perspectivas realistas de renovação ou de reembolso ou incapacidade de obtenção de financiamento essencial;

- Probabilidade de retirada de apoio financeiro por parte dos credores;
- Dependência excessiva de empréstimos de curto prazo para financiar ativos de longo prazo;
- Fluxos de caixa operacionais negativos ou incapacidade evidente para cumprir obrigações;
- Perdas operacionais substanciais ou deterioração significativa no valor dos ativos;
- Principais rácios financeiros adversos;
- Alteração nas transações com fornecedores, de pagamento a crédito para pagamento a pronto;
- Alterações no órgão de gestão ou problemas e fricções laborais;
- Perda de um grande mercado, do(s) principal(ais) cliente(s), ou do(s) principal(ais) fornecedor(es) ou aparecimento de um concorrente com grande sucesso;
- Incumprimento de exigências relacionadas com o capital ou exigências legais ou estatutárias;
- Processos legais pendentes contra a entidade que possam resultar em responsabilidades;
- Alterações na legislação, regulamentação ou política governamental com impactos negativos;
- Coberturas de seguros insuficientes; e
- Intenção da gerência de liquidar a entidade ou de cessar operações.

Ao realizar procedimentos de avaliação de risco, inseridos no âmbito da ISA 315, se o auditor identificar que existem acontecimentos ou condições que coloquem dúvidas em relação à capacidade de continuidade de uma entidade, deve procurar obter provas apropriadas e suficientes sobre as mesmas, através da recolha e análise de dados e realização de procedimentos adicionais de auditoria, como os seguintes (ISA 570 § A15):

- Analisar a evolução do volume de negócios e margens obtidas;
- Analisar a evolução do *cash flow* operacional e a capacidade de gerar excedentes;
- Analisar a liquidez e o fundo de maneo;
- Analisar prazos médios de pagamentos, recebimentos e antiguidade de saldos de terceiros;

- Analisar os empréstimos bancários e outras fontes de financiamento existentes, prazos de maturidade e necessidade de renegociação ou reforço dos mesmos;
- Analisar e discutir com a gerência as DF intercalares, planos e o orçamento do ano seguinte;
- Ler os termos de contratos e atas do conselho de administração com vista a detetar situações que indiciem dificuldades financeiras;
- Proceder à circularização a advogados com vista a avaliar a existência de situações que possam resultar em responsabilidades acrescidas para a empresa;
- Analisar os eventos subsequentes à preparação das DF para detetar situações que possam afetar a continuidade; e
- Analisar indicadores económico-financeiros para aferir a capacidade de solvência e de autonomia financeira da empresa.

Decorrente da auditoria e no exercício da CLC, o auditor deverá avaliar e emitir uma opinião sobre se as DF, da responsabilidade do órgão de gestão, são apropriadamente utilizadas e se divulgam adequadamente os principais eventos ou condições que possam colocar dúvidas em relação à continuidade. Existindo incertezas materialmente relevantes que coloquem em causa a continuidade, o auditor deve emitir uma das seguintes opiniões a incluir no relatório de auditoria (§19, §20, §21 ISA 570)

- Opinião não modificada com ênfase: quando a utilização do pressuposto da continuidade é adequada e as divulgações foram realizadas;
- Opinião com reservas: quando não é efetuada uma divulgação adequada nas demonstrações financeiras; e
- Opinião adversa: quando se conclui que o uso do pressuposto da continuidade nas demonstrações financeiras não é apropriado.

A auditoria sustém uma implícita influência do julgamento do auditor que, enquanto profissional responsável por uma auditoria e CLC, deve obter um conhecimento rigoroso da entidade, do negócio e do seu ambiente e considerar as particularidades da mesma, assim como o impacto da sua opinião, devendo proceder a um alinhamento da entidade,

essencial para uma avaliação convenientemente enquadrada com o seu contexto. O auditor deve considerar o impacto que advém das opiniões emitidas, incluindo as referências relacionadas com a continuidade que pela sua aceção e relevância podem provocar significativas influências em mercados financeiros e *stakeholders*.

3. Metodologia e descrição do estudo

3.1. Metodologia adotada

O capítulo presente apresenta os procedimentos metodológicos do estudo, levados a cabo com a finalidade de atingir os objetivos elencados, permitindo dar a conhecer as opções metodológicas adotadas e a replicação sintetizada do estudo.

Os objetivos do estudo compreendem aquilo que se pretende atingir com a pesquisa realizada e consistem em enunciados que precisam as variáveis chaves, população alvo e orientação da investigação (Fortin, 2009).

Incluídos no envolto estudo das principais SAD em Portugal, os objetivos da investigação são:

- Enquadrar os regimes jurídicos, permitindo a exposição das suas leis, regulamentos aplicáveis e considerações relevantes;
- Sumariar a governação das sociedades, incluindo o código de governo das sociedades e apresentar o cumprimento observado nas sociedades anónimas desportivas, refletindo sobre a adequação da sua governação e comparação com as restantes sociedades emitentes incluídas no PSI geral;
- Elencar os princípios e procedimentos principais do controlo interno, relacionando os mesmos com as práticas desenvolvidas nas sociedades estudadas, permitindo observar as suas práticas e consistências;
- Compreender os tratamentos previstos para os ativos intangíveis nas sociedades anónimas desportivas, a complexidade da sua valorização e influências nas demonstrações financeiras, decorrentes das suas perspetivas contabilísticas e económicas; e
- Estudar o conceito de continuidade e aplicar um modelo previsionial, sustentado em variáveis que permitem atestar a capacidade de continuidade das sociedades, assim como a sua capacidade económico-financeira, concluindo com a sua interpretação.

Assente numa perspetiva qualitativa, o estudo pretende «desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto» (Pacheco, 1993, cit. por Coutinho, 2014, p.28).

Assim, a metodologia qualitativa tem lugar quando se pretende obter uma ampla compreensão do fenómeno em estudo e descrever ou interpretar, mais do que avaliar o fenómeno, devendo o investigador observar, descrever e interpretar o meio e o fenómeno como se apresentam, sem procurar controlá-los (Freixo, 2011).

Quanto à sua relação teoria-prática, a perspetiva qualitativa insere-se numa investigação de índole prática (Gómez, G., Flores, J. & Jiménez, E, 1996) em que “o seu objetivo é o de melhorar a prática individual contribuindo para a descrição e compreensão de situações concretas” (Coutinho, 2014, p.30).

Durante a interpretação de dados, a compreensão e descrição de fenómenos implica «voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles dão o suporte e as perspetivas para o estudo» (Coutinho, 2014, p.221). Assim, o estudo inclui uma revisão teórica, utilizada como suporte à apresentação e análise dos dados.

A investigação qualitativa utiliza uma multiplicidade de métodos para abordar uma problemática de forma naturalista e interpretativa, ou seja, estuda-se o problema em ambiente natural, procurando interpretar os fenómenos em termos do que eles significam para os sujeitos (...) utiliza uma variedade de materiais empíricos - estudo de caso, experiência pessoal, entrevista, histórias de vida, introspeção - que descrevem rotinas e significados nas vidas dos sujeitos (p. 15)

O estudo incide sobre as temáticas de governação, relato financeiro e contextos económico-financeiros nas principais sociedades anónimas desportivas em Portugal. Enquadrado numa perspetiva qualitativa, o estudo pretende descrever os contextos das temáticas para a compreensão dos fenómenos, relacionando problemáticas mediáticas e de interesse público como a governação, profissionalismo e competências de gestão, remetendo para conceitos contabilísticos e económicos envolvidos.

Como característica de uma perspectiva qualitativa, o estudo inclui e revê os enquadramentos e revisões teóricas sempre que necessárias como suporte às descrições, incluídas nos estudos das temáticas compreendidas, com as suas interligações.

Relativamente ao cumprimento do CGS e das práticas de CI desenvolvidas nas sociedades, o estudo atende às suas descrições e interpretações estritas, não desenvolvendo eloquentes análises corretivas e exploratórias dos seus conteúdos.

3.2. Os casos de estudo

O estudo compreende o desenvolvimento particular dos contextos das sociedades anónimas desportivas mais relevantes e emitentes em Portugal:



Figura 3.1: Os casos de estudo

Tomando em consideração o alinhamento prosseguido no estudo, particularmente, no que diz respeito ao desenvolvimento incisivo dos contextos específicos de sociedades que formam o objeto de estudo, considera-se que o mesmo remete para os seus casos de estudo.

Dentro de uma investigação qualitativa existem inúmeros métodos. Quando se pretende investigar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, não existindo uma clara distinção entre o fenómeno e o contexto, estamos perante um processo de investigação empírica do tipo “estudo de caso” (Yin, 2005:32).

Como estratégia de pesquisa, os estudos de caso podem ser estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explanatórios, dependendo do tipo de questão da pesquisa, da extensão de controlo que o investigador tem sobre eventos e do grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição, a acontecimentos históricos (idem: 23). Os casos de estudo realizados aproximam-se principalmente de estudos descritivos, aludindo aos objetivos, conteúdos e características principais das pesquisas realizadas e respetivas análises incluídas no estudo.

3.3. Recolha de informação

O estudo realizado compreendeu a recolha de uma considerável quantidade de dados, imprescindível para o seu desenvolvimento.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), Tuckman (2002) e Quivy e Campenheoudt (2003), existem três principais conjuntos de métodos de recolha de dados, passíveis de serem utilizados como fontes de informação nas investigações qualitativas: observação, inquérito por entrevista ou questionário e análise de documentos.

O estudo suporta como principais métodos de recolha de dados, os seguintes:

- observação;
- questionários, realizados para contribuir com mais e melhor informação; e
- análise de documentos.

As principais fontes e suportes do estudo compreendem os diplomas legais, fontes bibliográficas, relatórios e contas e outras publicações que possibilitaram ao longo do estudo, a compreensão e descrição dos principais conceitos e contextos inseridos nas sociedades anónimas desportivas objeto de estudo.

Os relatórios e contas das sociedades, por elas disponibilizados, constituem uma das principais fontes de informação dos dados recolhidos, incluindo os relatórios sobre o

governo das sociedades, o relatório de gestão e as DF como elementos principais, bastante envolvidos no estudo que no seu desenvolvimento foram complementarmente descritos e alicerçados com as restantes fontes de informação que comportam, particularmente, os enquadramentos teóricos.

Enquanto método de recolha de dados, Malhotra (2004) refere, a propósito do questionário, que numa pesquisa quantitativa o objetivo é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo. Os questionários realizados pretendem garantir mais informações relacionadas com as temáticas para a sua melhor compreensão e não propriamente a sua quantificação e controlo, prevalecendo-se como instrumentos inseridos no estudo numa metodologia qualitativa.

O questionário consiste numa técnica de investigação composta por um conjunto de questões, apresentadas por escrito, prevendo-se que se realize a pessoas que propiciem determinados conhecimentos ao pesquisador.

Formando, principalmente o estudo, a análise da informação divulgada publicamente contida nos relatórios de gestão e de governo das sociedades, a recolha de dados incluiu, ainda, um contacto com as sociedades. Assim, no sentido de procurar uma maior quantidade e qualidade de informação sobre tratamentos contabilísticos de AI e, particularmente, sobre o CI desenvolvido nas sociedades, realizaram-se os questionários presentes nos Anexos 3 e 5 que permitiram recolher informações sobre tratamentos e práticas desenvolvidas nas sociedades: FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD.

Os questionários realizados (Anexo 3 e 5) compreendem dois tipos de questões de resposta, a resposta fechada nas quais os inquiridos selecionam as opções corretas de entre as apresentadas e questões de resposta aberta que permitem aos inquiridos a construção da sua resposta por próprias palavras, prevendo assim obter informações mais descritivas.

O questionário: Tratamento contabilístico nos AI “valor do plantel” (Anexo 3) compreende três questões abertas, relacionadas com o reconhecimento dos AI nas SAD, o reconhecimento das suas perdas por imparidade e mensurações subsequentes. O desenvolvido e colocado, igualmente, para resposta a responsáveis das sociedades FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD questionário: Organização e controlo interno (Anexo 5) envolve um questionário com maior recolha de informação, incluindo questões de resposta fechada e aberta, dividindo-se estruturalmente em cinco grupos correspondentes aos cinco componentes do controlo interno (Figura 2.4 – subcapítulo 2.6).

4. Apresentação e análise dos dados

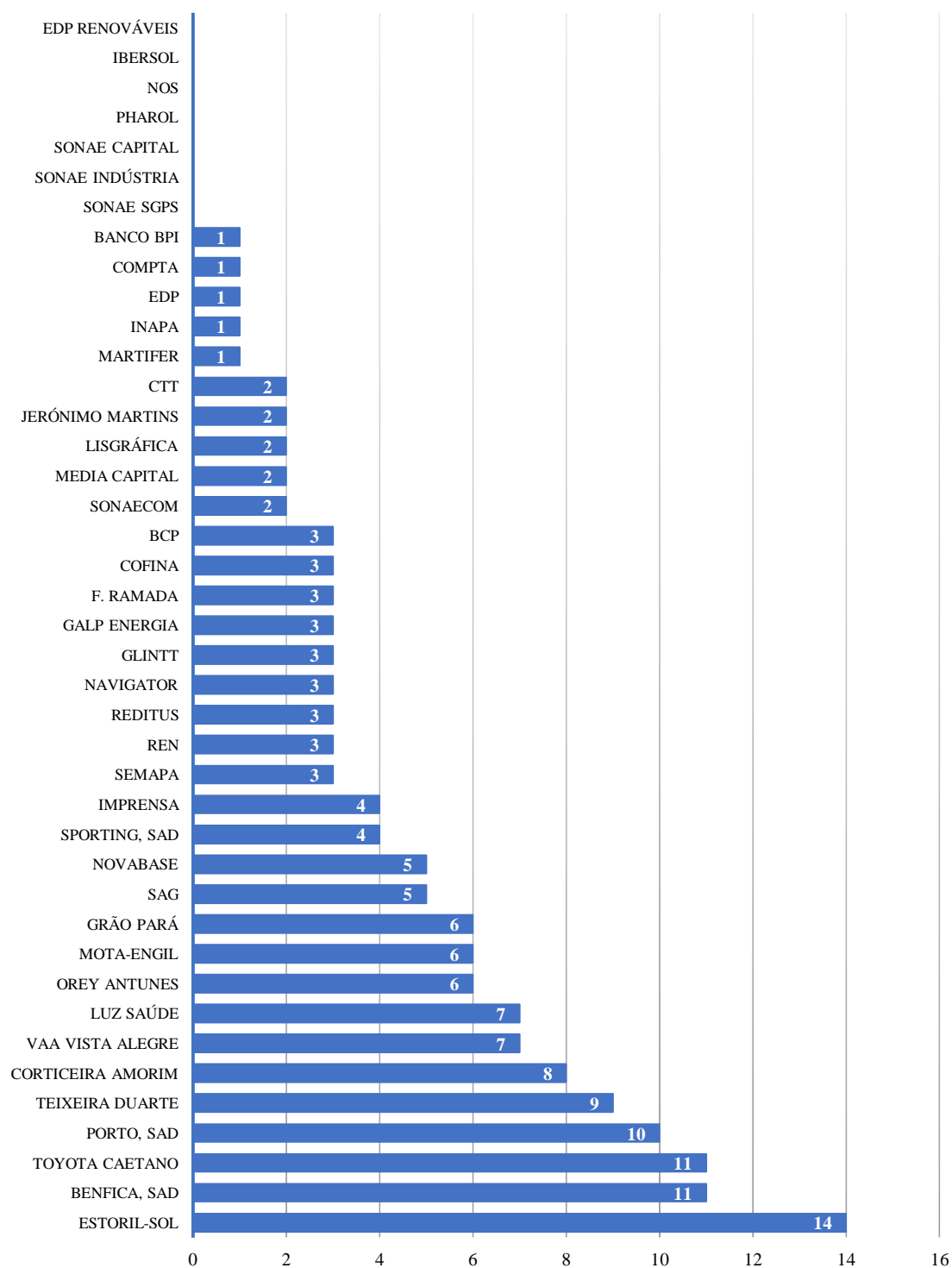
4.1. Observância do cumprimento do código do governo das sociedades

O Quadro 4.1, apresenta o número total de recomendações do CGS, com referência para o à data utilizado, CGS da CMVM (2013)¹², não adotadas nas sociedades do PSI geral, tal como divulgadas nos últimos relatórios e contas das sociedades, com referência para o exercício de 2017 e, exclusivamente no caso das SAD, para o exercício de 2017/2018.




Com base nas recomendações não adotadas, o Quadro 4.2, remete para o número de incumprimentos, em média nas sociedades do PSI geral não considerando as SAD, agrupadas por matérias e, por sua vez e igualmente por matérias, as recomendações não adotadas em cada uma das SAD.


¹² Art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e Regulamento da CMVM n.º 4/2013.

Quadro 4.1: Incumprimento de recomendações no PSI geral



Quadro 4.2: Incumprimento de recomendações, por matérias

Incumprimento de recomendações por matérias	PSI (Média)			
I. Votação e controlo	0,55	0	0	0
II.1. Supervisão e administração	1,05	5	6	2
II.2. Fiscalização	0,29	3	1	0
II.3. Fixação de remunerações	0,37	1	1	0
III. Remunerações	0,79	0	1	2
IV. Auditoria	0,13	0	0	0
V. Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas	0,18	1	1	0
VI. Informação	0,026	0	1	0
	3,46	10	11	4

Legenda: Incumprimentos superiores à média das restantes sociedades do PSI geral 

Como se observa no Quadro 4.1., SL Benfica, SAD e FC Porto, SAD constituem duas das sociedades com menos recomendações adotadas entre as 41 sociedades do PSI geral, situando-se entre as quatro sociedades mais incumpridoras. Por outro lado, a Sporting CP, SAD constitui a SAD mais cumpridora do CGS, ainda assim, revela-se mais incumpridora do que a média das sociedades do PSI geral.

Observando o conteúdo dos Quadros 4.1. e 4.2., é imediatamente é perceptível que a governação das SAD é consideravelmente menos concordante com as recomendações estabelecidas no CGS do que a maioria das sociedades do PSI geral. A governação nas SAD revela-se, assim, menos adequada, suscitando maiores vulnerabilidades e

inconsistências com práticas adequadas, suscitando políticas menos transparentes e eficazes na salvaguarda de interesses dos seus interessados.

Como matérias mais incumpridas nas SAD e desproporcionais em relação à média de incumprimento das sociedades do PSI geral, destacam-se as matérias:

- II.1. Supervisão e administração; e
- II.2. Fiscalização.

Estas matérias podem ser, inclusivamente, consideradas como das mais relevantes do CGS, nomeadamente, no que concerne ao interesse dos investidores. A média de incumprimento da matéria II.1. Supervisão e administração nas restantes sociedades do PSI situa-se em 1,05, já nas SAD, a média é de 4,33 incumprimentos em 10 recomendações, contribuindo para isso, principalmente, as duas sociedades SL Benfica, SAD e FC Porto, SAD com 6 e 5 recomendações não adotadas, respetivamente.

No relatório anual sobre o governo das sociedades cotadas em Portugal, de 2014, a CMVM destaca algumas recomendações como as mais relevantes e que exigem uma maior atenção dos investidores. As recomendações mais relevantes, considerando o relatório anual sobre o governo das sociedades cotadas em Portugal, de 2014 e as mais pertinentes de apresentar em consideração dos incumprimentos dispostos nas SAD apresentam-se como se segue:

Quadro 4.3: Recomendações mais relevantes e cumprimentos nas SAD

Nº		Recomendações mais relevantes do CGS		
		POR	BEN	SPO
II	SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO			
II.1.	SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO			
II.1.1.	O conselho de administração delegar a administração quotidiana da sociedade.	×	✓	✓
II.1.2.	Estratégia e política geral; estrutura empresarial do grupo e decisões estratégicas.	✓	✓	✓
II.1.4.	Comissão de avaliação independente de administradores executivos da governação.	×	×	✓
II.1.5.	Conselho de Administração fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo.	×	×	✓
II.1.6.	Membros não executivos no conselho de administração para supervisionar.	✓	×	×
II.1.7.	Independência de administradores não executivos.	×	×	✓
II.1.8.	Prestação de informações por membros não executivos aos órgãos sociais.	✓	✓	✓
II.1.9.	O presidente do órgão de administração remeter as convocatórias e atas.	✓	×	✓
II.1.10.	Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, indicar um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos restantes membros.	×	×	✓
II.2.	FISCALIZAÇÃO			
II.2.1.	Independência do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras.	✓	✓	✓
II.2.2.	Órgão de fiscalização: interlocutor principal do auditor externo; propor a sua remuneração e zelar para condições adequadas na prestação de serviços.	×	✓	✓
II.2.3.	Avaliação anual do auditor externo pelo órgão de fiscalização.	✓	✓	✓
II.2.4.	Órgão de fiscalização: avaliação dos sistemas de controlo interno e proposta de ajustamentos ao sistema de controlo interno.	×	✓	✓
II.2.5.	Conselho fiscal pronunciar sobre auditoria interna e <i>compliance</i> .	×	×	✓
II.3.	FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES			
II.3.1.	Independência da comissão de remunerações e membro com conhecimentos e experiência.	×	×	✓

III.	REMUNERAÇÕES			
III.1.	Remuneração com base no desempenho e desincentivo a assunção de riscos.	✓	✓	✓
III.2.	Remuneração de administradores não executivos e membros do órgão de fiscalização não dependentes do desempenho.	✓	-	-
III.3.	Componente variável da remuneração com limite máximo.	-	✓	×
III.4.	Parte da remuneração variável diferida pelo menos três anos e pagamento da remuneração apenas se o desempenho for positivo.	-	×	×
IV.	AUDITORIA			
IV.1.	Auditor externo: verificar a aplicação das políticas de remunerações; verificar a eficácia do sistema de controlo interno e reportar as suas deficiências ao órgão de fiscalização.	✓	✓	✓
IV.2.	Outros serviços contratados ao auditor externo aprovados pelo órgão de fiscalização e com peso não superior a 30%.	✓	✓	✓
V.	CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS			
V.2.	Órgão de fiscalização: procedimentos necessários para definir a relevância de negócios com participações qualificadas.	×	×	✓
VI.	INFORMAÇÃO			
VI.1.	Sítio na Internet, em português e inglês e acesso a informações económicas, financeiras e de governação.	✓	×	✓
VI.2.	Gabinete de apoio ao investidor com respostas prontas.	✓	✓	✓

Fonte: Relatórios e contas 2017/2018

Legenda: POR: FC Porto, SAD; BEN: SL Benfica, SAD; SPO: Sporting CP, SAD

Recomendações mais relevantes (CMVM)

Recomendações: Adotadas (✓); Não Adotadas (×); Não Aplicável (-)

Quadro 4.4: Fundamentações de incumprimentos das recomendações mais relevantes

FC Porto, SAD	<p>II.1.4.: O conselho de administração considera que tendo em conta a sua dimensão, a única comissão especializada imprescindível é a comissão de remunerações, não dispondo de comissões destinadas a identificar candidatos a administradores e a refletir sobre o sistema de governo adotado.</p>
	<p>II.1.7.: Face ao modelo societário adotado e modo de funcionamento dos seus órgãos sociais, nomeadamente a independência dos órgãos de fiscalização, sem que, entre eles ou para outras comissões existam delegações de competências, o grupo considera que a designação de administradores independentes para exercerem funções no conselho de administração não traria valias significativas para o bom funcionamento do modelo adotado que se tem vindo a revelar adequado e eficiente.</p>
	<p>II.3.1.: Um dos membros da comissão de vencimentos é vice presidente do FC Porto (clubes fundador), acionista maioritário da sociedade. Para o conselho de administração, não está em causa o rigor e isenção do órgão uma vez que é um membro não é executivo.</p>
SL Benfica, SAD	<p>II.1.4.: O conselho de administração considera que o modelo de governação adotado é adequado à sua estrutura e que tendo em conta a exposição mediática, escrutínio público da gestão e sensibilidade do negócio não são necessárias outras comissões.</p>
	<p>II.1.7.: Tendo em consideração a dimensão e as características específicas da atividade, designadamente a exposição mediática, o escrutínio público da gestão e a sensibilidade do negócio, a sociedade optou por constituir um órgão de administração reduzido e composto exclusivamente por membros executivos, salvaguardando os interesses e a funcionalidade da empresa.</p>
	<p>II.3.1.: O conselho de administração entende que a experiência profissional dos membros permite que possuam conhecimentos adequados em matéria de política de remunerações.</p>
Sporting CP, SAD	<p>III.3.: A sociedade entende que a componente variável da remuneração é globalmente razoável em relação à remuneração fixa.</p>

Fonte: Relatórios e contas 2017/2018

O Quadro 4.4 transcreve, resumidamente, as justificações apresentadas pelos incumprimentos divulgadas nos relatórios e contas de 2017/2018 das sociedades e em cumprimento do princípio de *comply or explain* disposto pelo CGS, das matérias consideradas como as mais relevantes e que, por isso, merecem ser destacadas.

Tal como abordado na revisão da literatura, no subcapítulo 2.5 “Código de Governo das Sociedades”, independentemente da sua razão, os incumprimentos representam, na avaliação da governação, inconsistências em relação a práticas adequadas de governação e, por isso, vulnerabilidades.

4.2. Práticas de controlo interno

Relativamente ao controlo interno (CI) e remetendo para o CGS, o mesmo surge no diploma na recomendação II.1.5.: “O Conselho de Administração ou o Conselho Geral de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos”.

No âmbito do CI, as sociedades referem no relatório de governo das sociedades, na recomendação II.1.5., as seguintes considerações relacionadas com os SCI e matérias de riscos:

- FC Porto, SAD: incumprimento da recomendação II.1.5., fundamentando que a sociedade “não possui um sistema interno de controlo e gestão de risco sistematizado e formalizado que abarque a totalidade das componentes previstas para aquele tipo de sistema, pelo que a recomendação não é integralmente adotada” (p.162);
- Sporting CP, SAD: cumprimento da recomendação II.1.5. referindo que a sociedade “não dispõe de serviços autónomos de *compliance*, contudo, o conselho de administração tem como preocupação que a gestão de risco esteja presente em todos os processos de gestão e negociação, sendo também uma

responsabilidade que é inculcada em todos os colaboradores da sociedade” (p. 50 e 51).

Tal como indicado nos relatórios de governo, a sociedade FC Porto, SAD considera o incumprimento da recomendação II.1.5., justificado por não considerar existir um sistema que inclua todas as componentes previstas e, no caso da Sporting CP, SAD, o então considerado, cumprimento da recomendação, revela, no entanto, não existirem serviços autónomos de *compliance* e comunicação pouco condicente com um SCI adequado.

Perante as informações prestadas, ambas sociedades revelam SCI inconsistentemente automatizados e processos associados que não se encontram solidamente estabelecidos. As informações concedidas revelam-se, no entanto, insuficientemente sólidas para uma descrição mais completa do CI desenvolvido e carecem, por isso, de informações complementares que foram recolhidas, contribuindo para uma maior e melhor informação, pelo que nesse sentido são apresentadas as respostas obtidas através do questionário “Organização e controlo interno” (Anexo 5) submetido a colaboradores das sociedades com responsabilidades nas direções financeiras.

Quadro 4.5: Resultados do questionário: Organização e controlo interno

Procedimentos de CI: FC Porto, SAD	
Procedimentos Existentes	Procedimentos Inexistentes
<p>1. <u>Ambiente de Controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Código de ética; ◦ Processos disciplinares para desvios ao comportamento ético; ◦ Estruturas, linhas de reporte e responsabilidades documentadas; ◦ Mecanismos de prevenção de fraude; 	<p>1. <u>Ambiente de Controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Valores limites de ofertas passíveis de serem aceites.

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Canais de comunicação para a denúncia de práticas indevidas no relato financeiro; ◦ Atividades de auditoria financeira e examinação de controlos internos; ◦ Controlos de gestão e orçamentais; ◦ Objetivos de planeamento estratégico pelo conselho de administração; ◦ Diretivas da gestão correspondentes a riscos são cumpridas; ◦ Acompanhamentos e melhorias contínuas do sistema de controlo interno. 	
<p>2. <u>Atividades de controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Controlos implementados por meio de políticas e procedimentos; ◦ Atividades de controlo na maioria automatizadas; ◦ Desenvolvidos controlos gerais a tecnologias de informação; ◦ Atividades de controlo de fiabilidade do relato financeiro; ◦ Atividades de controlo operacional; ◦ Atividades de controlo de conformidade. 	
<p>3. <u>Avaliação de riscos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Especificados objetivos claros e objetivos; ◦ Os riscos são identificados e analisados; ◦ Manual que identifica os principais riscos; ◦ As mudanças significativas são identificadas e analisadas. 	
<p>4. <u>Informação e comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ A informação relevante é obtida, gerada e usada; ◦ A informação do controlo interno é comunicada internamente e externamente; ◦ Fluxogramas dos processos com os controlos chave identificados; ◦ Políticas de manutenção de segurança dos sistemas de informação; ◦ Comunicação de deficiências do controlo interno. 	
<p>5. <u>Atividades de monitorização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Avaliações contínuas e independentes; 	

- Responsáveis por cada atividade de controlo;
- Monitorizações no âmbito do relato financeiro.

Procedimentos de CI: Sporting CP, SAD

Procedimentos Existentes	Procedimentos Inexistentes
<p>1. <u>Ambiente de Controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Código de ética; ◦ Processos disciplinares para desvios ao comportamento ético; ◦ Valores limites de ofertas passíveis de serem aceites; ◦ Estruturas, linhas de reporte e responsabilidades documentadas; ◦ Mecanismos de prevenção de fraude; ◦ Canais de comunicação para a denúncia de práticas indevidas no relato financeiro; ◦ Atividades de auditoria financeira e examinação de controlos internos; ◦ Controlos de gestão e orçamentais; ◦ Objetivos de planeamento estratégico pelo conselho de administração; ◦ Diretivas da gestão correspondentes a riscos são cumpridas. 	<p>1. <u>Ambiente de Controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mecanismos de prevenção de fraude; ◦ Canais de comunicação para a denúncia de práticas indevidas no relato financeiro; ◦ Acompanhamentos e melhorias contínuas do sistema de controlo interno.
<p>2. <u>Atividades de controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Controlos implementados por meio de políticas e procedimentos; ◦ Desenvolvidos controlos gerais a tecnologias de informação; ◦ Atividades de controlo de fiabilidade do relato financeiro; ◦ Atividades de controlo operacional. 	<p>2. <u>Atividades de controlo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Atividades de controlo na maioria automatizadas; ◦ Atividades de controlo de conformidade.
<p>3. <u>Avaliação de riscos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Especificados objetivos claros e objetivos; ◦ Os riscos são identificados e analisados; 	<p>3. <u>Avaliação de riscos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Manual que identifica os principais riscos.

<ul style="list-style-type: none"> ◦ As mudanças significativas são identificadas e analisadas. 	
<p>4. <u>Informação e comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ A informação relevante é obtida, gerada e usada; ◦ A informação do controlo interno é comunicada internamente e externamente; ◦ Fluxogramas dos processos com os controlos chave identificados; ◦ Políticas de manutenção de segurança dos sistemas de informação; ◦ Comunicação de deficiências do controlo interno. 	
<p>5. <u>Atividades de monitorização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Responsáveis por cada atividade de controlo; ◦ Monitorizações no âmbito do relato financeiro. 	<p>5. <u>Atividades de monitorização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Avaliações contínuas e independentes.

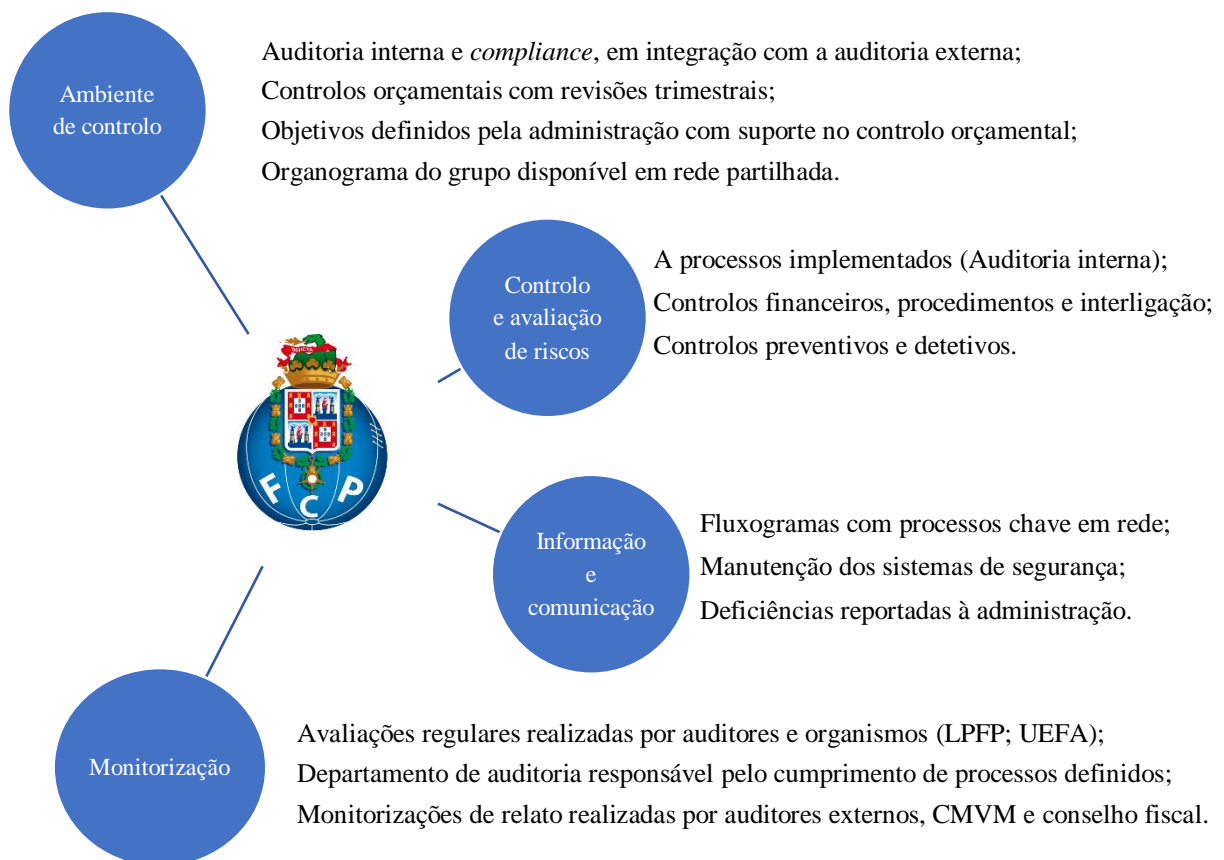


Figura 4.1: Resumo das práticas de controlo interno na FC Porto, SAD

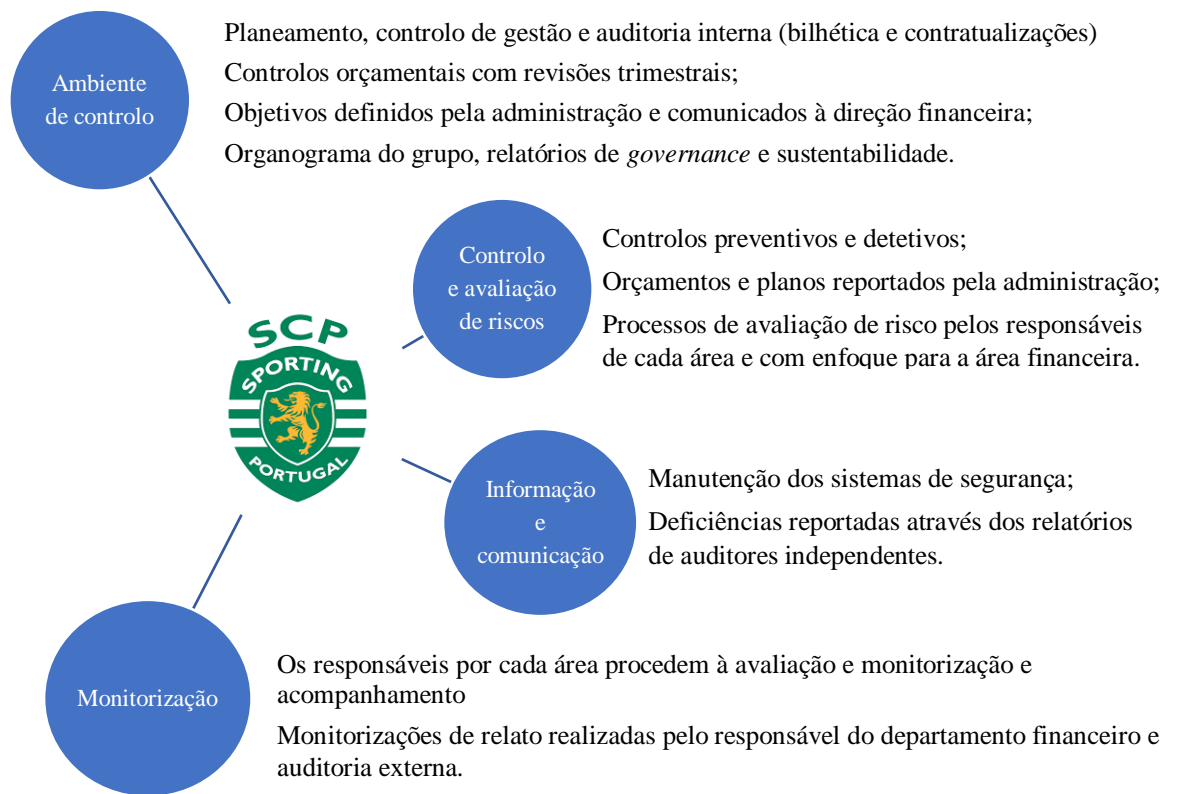


Figura 4.2: Resumo das práticas de controlo interno na Sporting CP, SAD

Perante as informações obtidas no questionário de organização e controlo interno e confrontadas com as componentes de CI da Figura 2.3., as sociedades demonstram algumas insuficiências no âmbito dos SCI implementados, nomeadamente:

- Os controlos internos não estão integralmente monitorizados e informatizados e que os procedimentos não estão totalmente monitorizados e contínuos;
- Não estão definidas periodicidades de avaliação e melhoria do controlo interno nem de análises a mudanças significativas, pois, as mesmas são executadas quando se verifica necessário;
- As políticas e procedimentos de controlo não estão claramente orientadas, funcionando muito através da interligação de departamentos, mas sem que os mesmos estejam devidamente implementados;
- A Sporting CP, SAD não tem implementados procedimentos de prevenção de fraude e canais de comunicação para a sua denúncia nem fluxogramas com processos chave assinalados que orientem as comunicações e divulgações.

4.3. Ativos intangíveis “valor do plantel”

Os valores contabilísticos das rubricas de AI “valor do plantel”, inscritos nos balanços consolidados de 2017/2018 das sociedades (Anexo 9 e 10) apresentam-se como se segue:

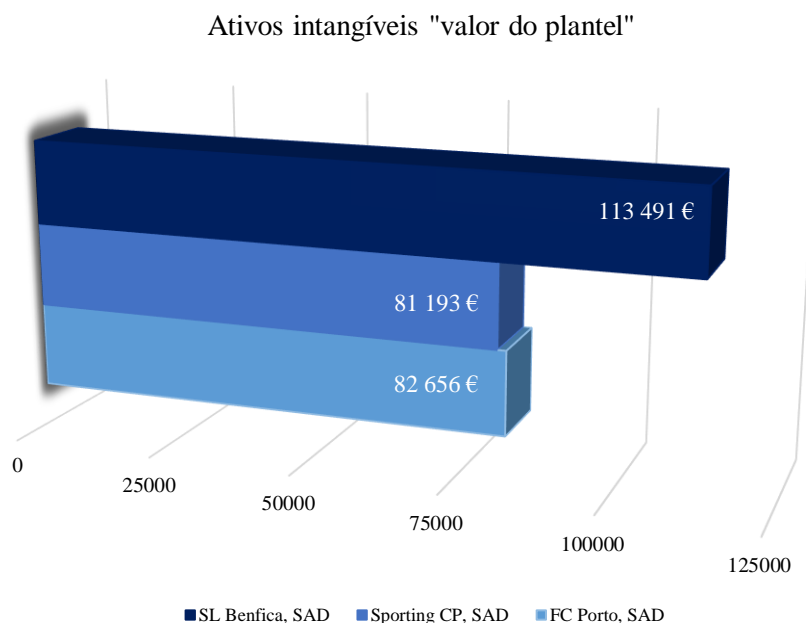


Gráfico 4.1: Os valores contabilísticos dos AI “valor do plantel”

Legenda: Valores em milhares de euros

Tal como referido na revisão da literatura (2.7.1. Ativos intangíveis), à semelhança do que sucede com a generalidade dos AI, os valores contabilísticos dos AI “valor do plantel” nem sempre refletem razoavelmente os valores de atribuídos pelo mercado, correspondentes aos valores pelos quais os ativos seriam transacionados. No caso, particular, de AI “valor do plantel”, correspondente a jogadores que formam os plantéis, existem uma diversidade de condicionantes associadas como as seguintes:

- Idade;
- Desempenho desportivo;
- Lesões;
- Profissionalismo;

- Potencial; etc.

Os valores de jogadores são condicionados por estes e por outros fatores, sobre os quais são exercidos consideráveis níveis de subjetividade e volatilidade. Os valores dos plantéis não conferem, todavia, uma desvalorização linear, como remete o seu tratamento contabilístico, concedido pelo modelo do custo. Os valores de mercado atribuídos aos AI “valor do plantel”, representativos do valor de transação de mercado são, inclusivamente e recorrentemente valorizados, considerando as vulgares circunstâncias de evolução dos seus desempenhos desportivos, representando uma antítese e inconsciência em relação aos seus valores contabilísticos.

Os AI “valor do plantel” apresentam, assim, uma conseqüente dissimilitude entre os seus valores contabilísticos e atribuídos pelo mercado, resultando em frequentes desvalorizações nas DF, particularmente porque não só não são atendidas as possíveis valorizações dos seus ativos como, inclusivamente, os ativos são permanentemente desvalorizados, pelo tratamento contabilístico conferido.

Reconhecido no meio desportivo e económico como uma das principais e mais credíveis fontes de informação dos valores de mercado dos jogadores de futebol, o *site* Transfermarkt proporciona estimativas amplamente precisas. Em Outubro de 2018, o *site* estima os seguintes valores de mercado dos plantéis de futebol:

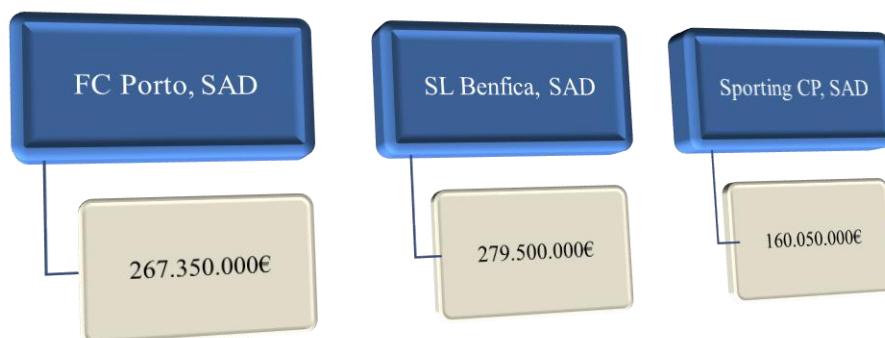
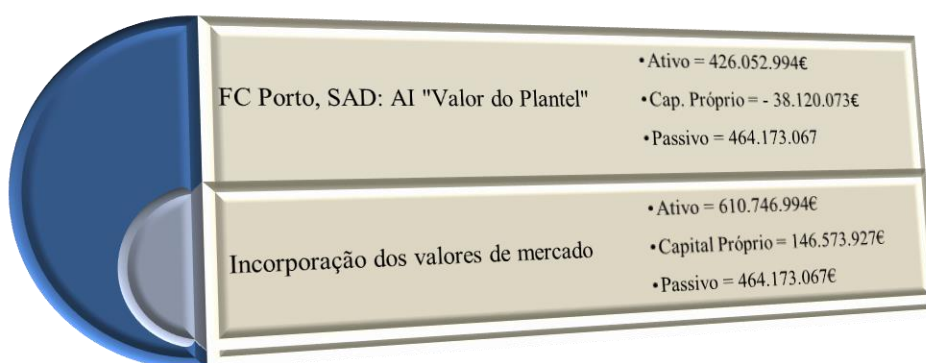


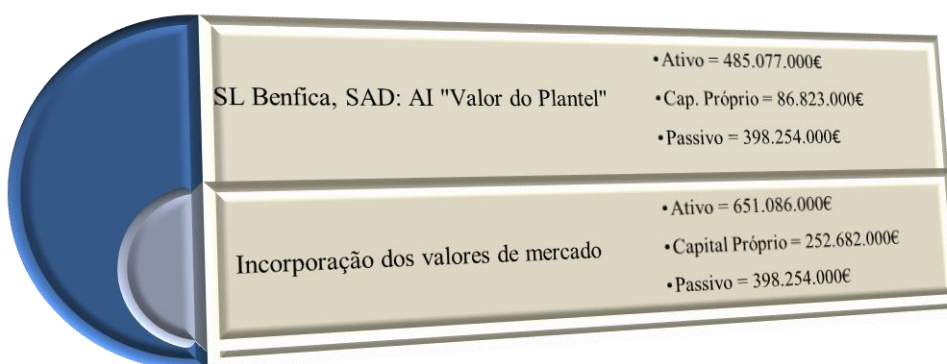
Figura 4.3: Valores de mercado dos plantéis de futebol (Transfermarkt)

Os valores estimados revelam-se consideravelmente superiores aos valores contabilísticos, presentes no Gráfico 4.1. Estabelecendo uma análise comparativa entre a perspetiva contabilística e a perspetiva económica, atribuída pelo mercado, os Quadros 4.6. a 4.8. apresentam as posições financeiras das sociedades e as posições financeiras com a incorporação dos valores estimados de mercado.

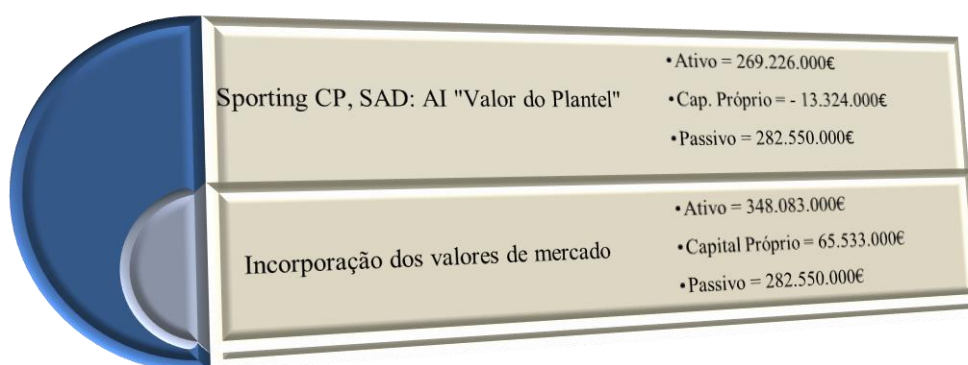
Quadro 4.6: Incorporação dos valores de mercado dos AI na FC Porto, SAD



Quadro 4.7: Incorporação dos valores de mercado dos AI na SL Benfica, SAD



Quadro 4.8: Incorporação dos valores de mercado dos AI na SL Benfica, SAD



Atendendo ao passado recente de transferências realizadas entre sociedades, os valores de mercado estimados pela Transfermarkt não são considerados, inclusivamente, como excessivamente elevados, uma vez que se verificaram frequentes transações de valores superiores aos atribuídos pelo *site*. No entanto, tendo em consideração os custos incorridos em processos de transferências e eventuais vendas em que não se verifiquem, os valores indicados traduzem globalmente e com segurança razoável e precisão os seus valores de mercado.

Apesar da volatilidade associada, os valores de mercado representam valores mais aproximados à realidade, prontamente visíveis pelas transações verificadas em anos anteriores. Assim, incorporando os valores estimados aos valores contabilísticos pelos quais os AI estão registados nas sociedades, observam-se nos Quadros 4.6. a 4.8, alterações significativas nas posições financeiras das sociedades, transpondo indicadores adversos, como os capitais próprios negativos das sociedades FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD, para valores amplamente positivos, caso os valores contabilísticos se aproximassem dos valores atribuídos pelo mercado.

As elevadas discrepâncias entre as perspetivas contabilística e económica dos AI “valor do plantel”, sugerem distorções nas DF e posições financeiras das sociedades que não refletem as suas capacidades económico-financeiras.

4.4. Continuidade e aplicação do modelo Altman Z-Score

Para o desenvolvimento do pressuposto de continuidade, princípio e conceito abordado na revisão da literatura, no subcapítulo 2.10.1 (O pressuposto de continuidade) nos casos de estudo são inicialmente apresentadas as referências às incertezas relacionadas com a continuidade, divulgados nos relatórios e contas consolidados de 2017/2018 que se mostram como se segue:



Figura 4.4: Referências à continuidade nos relatórios de auditoria

Fonte: Relatórios e contas do primeiro semestre de 2017/2018

As opiniões de auditores, refletidas nos relatórios de auditoria, manifestam as incertezas à continuidade como resultado de todo o seu julgamento e incluem, naturalmente, os indicadores económico-financeiros adversos das sociedades que colocam em causa a continuidade.

Na Figura 4.4, prontamente se observa que no relatório de auditoria da SL Benfica, SAD não são divulgadas incertezas materiais relacionadas com a continuidade. Por outro lado, os relatórios de auditoria da FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD incluem opiniões não modificadas que demonstram uma apropriada utilização e exposição pelo órgão de gestão do seu contexto e, assim, são incorporadas como ênfases, não correspondendo a opiniões modificadas ou adversas.

As ênfases incluídas nos relatórios de auditoria, relacionadas com incertezas à continuidade, mencionam os indicadores adversos que suscitam incertezas e em ambas as sociedades, FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD, os auditores aludem à dependência, mas também a presumível manutenção do apoio de instituições financeiras, bem como o sucesso futuro das suas operações e atividades, indicativas da sua continuidade.

As referências, seguindo naturalmente a disposição da norma, transmitem e descrevem as incertezas relacionadas com a continuidade, no entanto, não concedem substâncias das suas aceções e reflexões sobre os mais importantes acontecimentos e indicadores que revelam incertezas e riscos que sustentam sinais alusivos à capacidade económica e equilíbrio financeiro.

As referências da Figura 4.4, transmitem por si só os indicadores enquanto parâmetros negativos de capacidade económica e equilíbrio financeiro, no entanto, os mesmos não são suficientemente suscetíveis de se prever a descontinuidade, devido às previsíveis manutenção do apoio financeiro e o sucesso futuro de operações, referidas nos relatórios. Como fator de influência do princípio de continuidade, há que considerar, ainda, a natureza da entidade e particularidades associadas, como, no caso das SAD, a abordada no subcapítulo 4.3 (Ativos intangíveis “valor do plantel”), reveladora da existência de valores de mercado de AI consideravelmente superiores aos valores contabilísticos, podendo-se considerar com uma segurança razoável que as quantias que resultariam das vendas dos direitos desportivos detidos são consideravelmente superiores às quantias escrituradas dos mesmos, demonstrando uma maior capacidade económico-financeira do que a refletida nas DF. Ademais, as reconhecidas relevâncias económica e social das SAD

enquanto sociedades emitentes e com milhões de associados, transmitem a existência de apoios e suportes financeiros, políticos e sociais distintos.

4.4.1. Sporting CP, SAD

O relatório de auditoria da Sporting CP, SAD inclui uma ênfase com incertezas relacionadas com a continuidade, destacando-se os passivos correntes superiores aos ativos correntes e a necessidade, mas previsível, manutenção do apoio financeiro e cumprimento do plano de reestruturação financeira contratualizado em novembro de 2014 com os bancos financiadores.

Entre o relatório consolidado do primeiro semestre de 2017/2018 e o relatório consolidado anual de 2017/2018 referido anteriormente, a Sporting CP, SAD presenciou um acontecimento, tanto singular quanto imprevisível, no momento, demonstrando um caso particular de estudo com circunstâncias distintas, representativo da imprevisibilidade de acontecimentos, da evolução e alcance de consequências e dos impactos emergentes do auditor relativamente à continuidade.

O clube terminou o campeonato de 2017/2018 no terceiro lugar, não alcançando a qualificação para a principal competição europeia no próximo ano. Uma vez mais destacando-se a envolvente emocional e a importância do sucesso desportivo, a frustração pelo insucesso desportivo no desfecho da temporada, culminou com uma invasão ao centro de treinos do clube e em violentas agressões a jogadores e elementos técnicos da equipa principal de futebol. Na sequência das agressões, nove dos principais jogadores apresentaram uma carta de rescisão por justa causa ao clube, atribuindo à SAD a responsabilidade pelos atos de violência e falta de proteção física e moral do plantel.

A anormalidade da situação não permitiu mensurar quais os impactos reais dos acontecimentos que estariam ainda dependentes de processos e decisões jurídicas, no entanto, considerando o contexto adverso em que se encontrava a SAD, as consequências poderiam ser desastrosas, podendo traduzir-se numa considerável desvalorização dos seus ativos, com particular enfoque para os valores de mercado possivelmente perdidos se as

rescisões fossem irreversíveis, capitais próprios e possíveis obrigações decorrentes de indenizações correspondentes às remunerações contratualizadas nos contratos.

Perante a tendência de desvalorização e os impactos possíveis para a sociedade, a SROC (PwC, SROC) procedeu a uma comunicação à CMVM, para uma “ameaça concreta em relação à continuidade das operações da Sporting SAD” e eventual falência da sociedade, comunicação esta que remete para uma incerteza em relação à continuidade muito mais dramática, comparativamente à apresentada anteriormente, no relatório de auditoria do primeiro semestre de 2017/2018, representando uma incerteza efetiva da continuidade das operações.

Tal como indicava o relatório de auditoria anterior à data dos acontecimentos, os presumíveis pressupostos de manutenção do apoio financeiro, sucesso das operações futuras e cumprimento dos compromissos assumidos, estariam neste momento invariavelmente em causa após o contexto descrito.

A comunicação resultou numa manifesta preocupação para o público em geral e *stakeholders*, influenciando negativamente as ações da sociedade no seu mercado e a sociedade em inúmeros outros aspetos, remetendo para a reconhecida importância da continuidade e influência de auditores.

4.4.2. Altman Z-Score e a sua aplicação nos casos de estudo

Desenvolvido por Edward I. Altman, em 1968, o modelo Altman Z-Score consome uma fórmula que determina as probabilidades de existência de uma descontinuidade numa determinada entidade, através de cálculos de indicadores relacionados com a capacidade económico-financeira. A aplicação do Altman Z-Score procura combinar resultados económico-financeiros, relacionados com a capacidade de continuidade, no sentido de acautelar aspetos relacionados com a continuidade.

O modelo Altman Z-Score resulta numa fórmula que combina quatro variáveis (X1; X2; X3; X4) e a sua aplicação nos casos de estudo compreende o seu cálculo com base nos valores observados entre os relatórios anuais de 2013/2014 a 2017/2018.

4.4.2.1. FC Porto, SAD

Quadro 4.9: Altman Z-Score na FC Porto, SAD

Variáveis	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
X1 = Fundo de Maneio / Ativo Total	- 0,42014	- 0,06927	- 0,23263	- 0,35636	- 0,11088
X2 = Resultados Retidos / Ativo Total	- 0,33656	- 0,29907	- 0,23375	- 0,38687	- 0,42651
X3 = Resultado Operacional / Ativo total	- 0,12867	0,09570	- 0,12135	- 0,04854	- 0,03134
X4 = Capital Próprio / Passivo Total	- 0,14163	0,30095	0,07407	- 0,02357	- 0,08212
Z-Score (X1+X2+X3+X4)	- 1,027	0,02381	- 0,51366	- 0,81534	- 0,65085

Legenda:

Fundo de Maneio = Ativo Corrente – Passivo Corrente;

Resultados Retidos = Resultados Transitados + Reservas

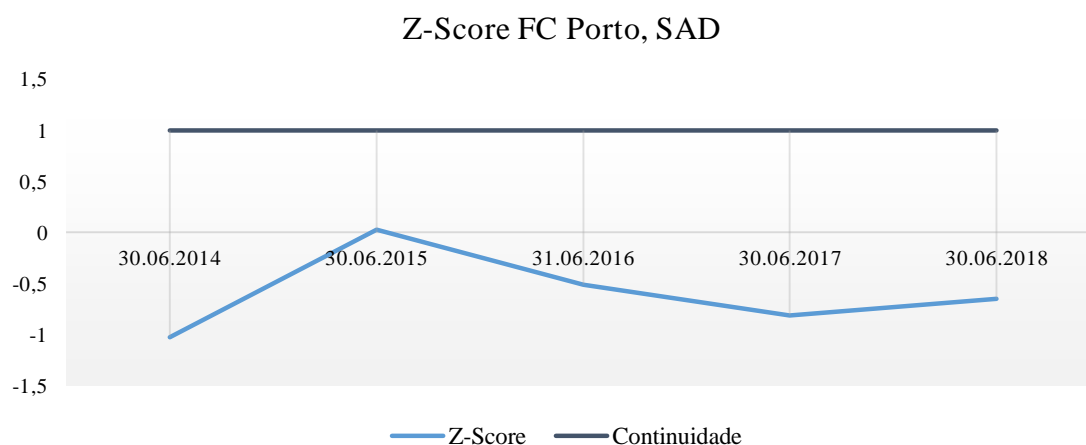


Gráfico 4.2: Altman Z-Score na FC Porto, SAD

Os valores do Z-Score repercutidos no Gráfico 4.2, demonstram-se, à exceção do período 30.06.2015, sempre negativos e abaixo dos mínimos padronizados e, por isso, pouco positivos relativamente à capacidade de continuidade e económica da sociedade. A linha do Gráfico reflete alguma inconstância e, à exceção do período 2014/2015 não se verificam significativas melhorias.

Nos períodos abrangidos, as variáveis X1 e X2 foram sempre negativas, significando que:

- Os passivos correntes foram sempre superiores aos ativos correntes; e
- Resultados retidos foram sempre negativos.

Relativamente aos valores das variáveis X3 e X4 permite-se verificar que os resultados operacionais foram positivos apenas em 2015/2016 e os capitais próprios nos períodos 2015/2016 e 2016/2017, seguindo-se uma tendência negativa dos mesmos.

4.4.2.2. Sport Lisboa e Benfica, SAD

Quadro 4.10.: Altman Z-Score: SL Benfica, SAD

Variáveis	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	31.06.2018
X1 = Fundo de Maneio / Ativo Total	- 0,39687	- 0,53762	- 0,30977	- 0,09717	- 0,23939
X2 = Resultados Retidos / Ativo Total	- 0,30578	- 0,27693	- 0,24059	- 0,18525	- 0,10459
X3 = Resultado Operacional / Ativo total	0,07607	0,07070	0,07980	0,12430	0,06679
X4 = Capital Próprio / Passivo Total	- 0,01870	0,00133	0,04589	0,15452	0,21800
Z-Score (X1+X2+X3+X4)	- 0,64528	- 0,74252	-0,42467	- 0,0036	- 0,05919

Legenda: Fundo de Maneio = Ativo Corrente – Passivo Corrente;

Resultados Retidos = Resultados Transitados + Reservas

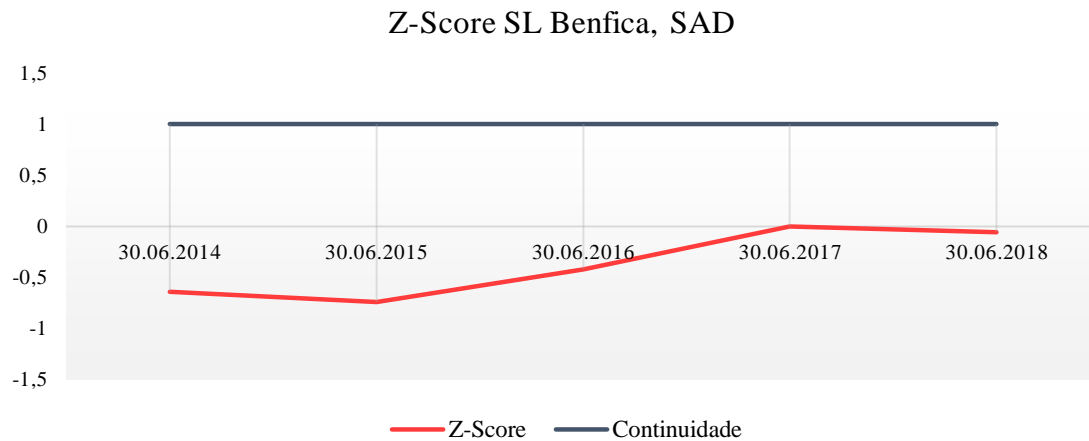


Gráfico 4.3: Altman Z-Score: SL Benfica, SAD

Tal como é possível observar no Gráfico 4.3, os valores do Z-Score apresentados pela SL Benfica, SAD nos períodos refletidos são sempre negativos, traduzindo níveis pouco positivos relacionados com a capacidade de continuidade e económica.

A sociedade apresenta, no entanto, uma tendência de melhoria ao longo dos períodos, culminando em 2016/2017 e 2017/2018 em valores muito próximos de 0, contrastando significativamente com valores de Z-Score de períodos anteriores como o Z-Score de -0,74, relativo ao período 2014/2015.

Nos períodos em análise, as variáveis X1 e X2 foram sempre negativas, o que permite constatar que:

- Os passivos correntes foram sempre superiores aos ativos correntes; e
- Resultados retidos foram sempre negativos.

Os resultados operacionais, inseridos na variável X3 foram permanentemente positivos e os capitais próprios só não foram positivos no primeiro período abrangido de 2013/2014.

4.4.2.3. Sporting Clube de Portugal, SAD

Quadro 4.11: Altman Z-Score na Sporting CP, SAD

Variáveis	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	31.06.2018
X1 = Fundo de Maneio / Ativo Total	- 1,06846	- 0,21784	- 0,35322	- 0,31377	- 0,53596
X2 = Resultados Retidos / Ativo Total	- 1,44340	- 0,90733	- 0,86691	- 0,71515	- 0,72651
X3 = Resultado Operacional / Ativo total	0,02904	0,09661	- 0,11746	0,13467	0,01292
X4 = Capital Próprio / Passivo Total	- 0,44576	0,03082	- 0,10009	0,01807	- 0,04715
Z-Score (X1+X2+X3+X4)	- 2,92858	- 0,99774	- 1,43968	- 0,87618	- 1,29672

Legenda:

Fundo de Maneio = Ativo Corrente – Passivo Corrente;

Resultados Retidos = Resultados Transitados + Reservas

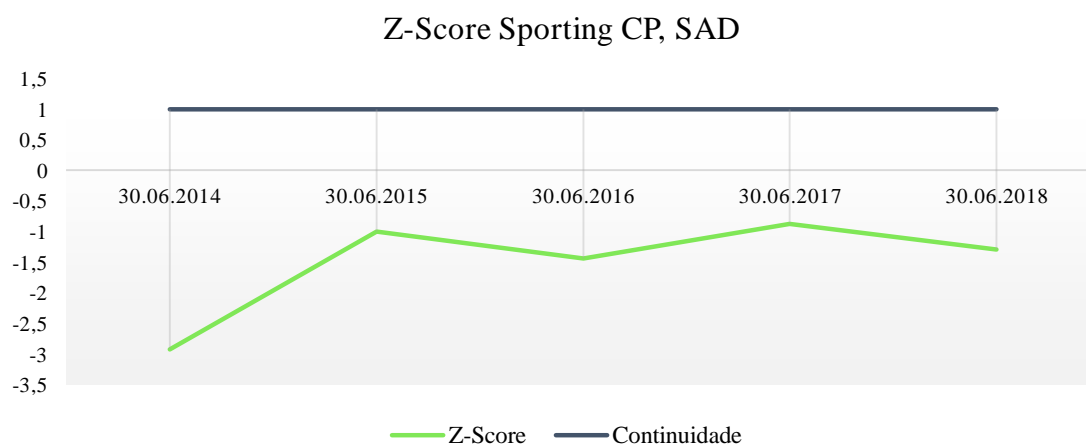


Gráfico 4.4: Altman Z-Score na Sporting CP, SAD

No Gráfico 4.4, verifica-se que a Sporting CP, SAD apresenta, em todos os períodos abrangidos, valores de Z-Score consideravelmente negativos, indicativos de possíveis problemas económicos e de equilíbrio financeiro, mais adversos do que nas outras sociedades.

A tendência dos valores do Z-Score na sociedade revela-se abaixo de valores indicados como razoáveis, ainda assim, e atendendo à situação apresentada no período de 2013/2014, a sociedade revela uma tendência positiva.

Nos períodos em análise, as variáveis X1 e X2 foram sempre negativas, o que permite constatar que:

- Os passivos correntes foram sempre superiores aos ativos correntes; e
- Resultados retidos foram sempre negativos.

Os resultados operacionais, inseridos na variável X3 foram negativos apenas no período de 2015/2016 e os capitais próprios só foram positivos nos períodos de 2014/2015 e 2016/2017.

4.4.3. Altman Z-Score e particularidades influentes nas SAD

A noção, essencialmente financeira da continuidade permite, não só analisar e acautelar os acontecimentos e riscos relacionados com as incertezas quanto à continuidade, como também compreender, pelo seu reflexo, a capacidade económica e o equilíbrio financeiro das entidades.

Com base nos seus indicadores adversos, como capitais próprios negativos, resultados líquidos negativos e passivos correntes bastantes superiores aos ativos correntes, principalmente mais adversos, nos últimos períodos nas sociedades FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD e no desenvolvimento do modelo Altman Z-Score pode-se concluir que as sociedades denotam algumas dificuldades de capacidade económica e equilíbrio financeiro, visíveis pelos vulgares valores de Z-Score negativos.

No entanto, quer os indicadores adversos quer os valores de Z-Score obtidos não se revelam muito preocupantes, prevendo-se a manutenção da atividade das sociedades e a continuidade das suas operações no futuro próximo.

A acrescentar às observações de continuidade nas sociedades devem estar presentes as suas particularidades. Para além das evidentes relevâncias económicas e sociais, como substanciado anteriormente as SAD e, particularmente, as sociedades observadas têm subjacentes valores atribuídos pelo mercado consideravelmente superiores aos valores contabilísticos presentes nas suas DF, como o caso dos AI “valor do plantel”. Atribuindo os valores de mercado estimados dos AI “valor do plantel”, as posições financeiras das sociedades seriam superiores e resultariam em indicadores consideravelmente mais positivos relativamente aos indicadores adversos apresentados e valores de Z-Score invariavelmente positivos.

5. Conclusão

5.1. Principais conclusões obtidas

O estudo realizado permitiu articular os regimes jurídico-financeiros com as realidades práticas envolvidas e obter diversas conclusões sobre as principais sociedades anónimas desportivas e emitentes em Portugal que atendendo à sua relevância e mediatismo, formaram os objetos de estudo.

As sociedades anónimas desportivas têm como regimes jurídicos aplicáveis as suas leis especiais e, subsidiariamente, as leis gerais das sociedades anónimas, uma vez que são consideradas um caso particular das mesmas. A sua estrutura de governação corresponde, por imposição legal, ao modelo de governação clássico complexo e, relativamente às suas participações qualificadas, verifica-se nas três sociedades capitais maioritariamente detidos pelos clubes fundadores, com participações muito consideráveis.

O código do governo das sociedades constitui um diploma com práticas e governação adequadas para fomentar um maior controlo, transparência e salvaguarda de interesses de investidores, ao qual as sociedades emitentes são obrigadas ao dever de informar os seus cumprimentos e fundamentar os incumprimentos, mas não comporta um carácter injuntivo sendo-lhe, por isso, atribuídas limitações quanto à sua eficácia. No entanto, tem-se verificado nas sociedades uma contundente adesão social do código, e cada vez mais o seu cumprimento pelo reconhecimento das práticas adequadas que inclui e como forma de manter uma adequada reputação. Por isso e atendendo ao mediatismo, divulgação e escrutínios públicos e atuação da CMVM enquanto entidade de supervisão, as informações contidas no relatório de governo das sociedades aproximam-se da sua veracidade, permitindo observar e interpretar as práticas de governação nas sociedades, a partir da observância das recomendações do código. A esse respeito, verifica-se que as sociedades anónimas desportivas FC Porto, SAD, SL Benfica, SAD e Sporting CP, SAD, com 10, 11 e 4 incumprimentos respetivamente, apresentam consideravelmente mais incumprimentos nos relatórios de governação incluídos nos relatórios e contas de 2017/2018, comparativamente com as restantes sociedades do PSI geral que têm uma média de incumprimentos de 3,46, destacando-se os incumprimentos das matérias de

supervisão e administração e fiscalização que revelam mais inconformidades com as práticas do código e que, complementarmente, representam as matérias reconhecidas pela CMVM como das mais relevantes do interesse de investidores.

O controlo interno compreende um conjunto de processos e procedimentos numa organização, fundamentais para garantir a segurança das demonstrações financeiras e a conformidade das práticas da organização com políticas éticas e eficazes. As sociedades anónimas desportivas revelam sistemas com procedimentos existentes nesse sentido, no entanto, no seu conjunto são processos pouco informatizados e automatizados, não sendo desenvolvidos alguns procedimentos essenciais, nem definidos critérios sólidos, como se observam, nas informações prestadas nos relatórios e contas e, complementarmente, nas respostas obtidas aos questionários realizados, descritos no estudo.

Os ativos intangíveis “valor do plantel” são uma das principais rubricas do ativo das sociedades, demonstrando-se no estudo o seu tratamento contabilístico, o seu reconhecimento inicial e subsequente, pelo modelo do custo e, igualmente, toda a sua complexidade associada. O valor contabilístico dos ativos intangíveis “valor do plantel” refletido nas demonstrações financeiras das sociedades anónimas desportivas não representa razoavelmente o seu valor de mercado, verificando-se uma elevada discrepância entre as perspetivas contabilísticas e económicas. Face ao conservadorismo da informação financeira, a estes ativos não só não são atendidas as suas valorizações, como são permanentemente desvalorizados pelas depreciações calculadas em virtude do modelo do custo aplicado, demonstrando-se no estudo um significativo *gap* entre as duas perspetivas e o seu impacto nas demonstrações financeiras das sociedades que resultariam em contextos e capacidades económico-financeiras muito distintas e consideravelmente mais positivos.

A continuidade corresponde a um conceito económico-financeiro extremamente importante e com uma significativa influência para os *stakeholders*. Para o estudo da continuidade nas sociedades anónimas desportivas são desenvolvidas as referências incluídas em relatórios de auditoria e comunicações realizadas à CMVM, representando informações divulgadas de acessibilidade ao público em geral, compreendendo a visão externa da continuidade e capacidade económico-financeira das sociedades. As sociedades estudadas revelam, à partida, problemas de capacidade e equilíbrio económico-financeiro, pelos rácios adversos incluídos nas ênfases dos relatórios de auditoria e pelos valores obtidos por aplicação do modelo Altman Z-Score, inserido no

estudo. No entanto, não só a continuidade das sociedades anónimas desportivas não está em causa, como demonstrado nos relatórios de auditoria, como atendendo às suas relevâncias económicas e sociais, e, acrescentando, a circunstância de os seus ativos intangíveis se poderem considerar razoavelmente desvalorizados em relação ao seu verdadeiro valor de mercado, a continuidade e capacidade económico-financeira das sociedades anónimas desportivas está desvalorizada.

5.2. Limitações e perspetivas futuras

As limitações do estudo prendem-se com a dificuldade em obter mais informações, complementares às divulgadas publicamente nos relatórios e contas das sociedades. A esse respeito, não foi possível obter respostas ao questionário: Organização e controlo interno, da SL Benfica, SAD. As sociedades FC Porto, SAD e Sporting CP, SAD aceitaram a colaboração, contribuindo para o estudo e descrição dos fenómenos inseridos nas temáticas do questionário, no entanto, os mesmos iram sempre demonstrar alguma insuficiência, apenas cumprível através de um trabalho mais intensivo.

Como outra das limitações do estudo, estão possíveis informações relativas a práticas de governação das sociedades que, atendendo, às suas compreensíveis confidencialidades, se torna difícil a sua obtenção e limitam, assim, o rigor e detalhe das conclusões e análises aos incumprimentos do código do governo das sociedades. As limitações do estudo são por si só e, por isso, desde o início do estudo previsíveis, não tendo influenciado consideravelmente o estudo.

Por outro lado, o estudo está envolto em perspetivas futuras, sobre as quais o estudo poderá ser complementado com novas investigações e análises, contemplando informações inseridas nas suas temáticas, nomeadamente e principalmente:

- Quais os modelos de governação presentes em outros clubes desportivos europeus? Porquê e como funcionam as governações de clubes desportivos

como o *Futbol Club Barcelona* e *Real Madrid Club Fútbol* que mantêm o modelo organizacional de clube desportivo?

- Podem ser analisadas as práticas de governação e controlo interno no geral e, em particular, e interpretadas de modo a produzir conclusões mais detalhadas, a partir das informações existentes e recolhidas?
- Possibilidade de ser substanciada o *gap* existente entre as perspetivas contabilísticas e económicas dos ativos intangíveis, estabelecendo uma comparação de vendas verificadas em anos anteriores com as duas perspetivas, perspetivando com maior contundência a aproximação e importância dos valores de mercado no futuro;
- Compreender o reconhecimento contabilístico, inicial e subsequente e valorização dos seus ativos intangíveis, valores dos planteis em outros clubes desportivos europeus.

6. Referências bibliográficas

American Institute of Certified Public Accountants (1972): The Auditor's Study on Evaluation of Internal Control. Statement on Auditing Procedure 54.

Arnaut, J. L. (Outubro de 2006). Independent European Sport Review 2006. Disponível em http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf

Attie, W. (1998). *Auditoria, conceitos e aplicações* (3º ed.). São Paulo: Editora Atlas

Barreto, J. (2012). *Comply or explain nos códigos de governo das sociedades*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal). Disponível em https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/system/files/assets/files/catolica-aem_corporategovernance_relatorio_2014.pdf

Bogdan, R. e Biklen. S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora

Capelo, A. (2014). *As sociedades desportivas no ordenamento jurídico português*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16444/1/VFINAL%20-%20AS%20SOCIEDADES%20DESPORTIVAS.pdf>

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2ª ed.). Coimbra: Almedina.

CMVM, Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal de 2014, da CMVM.

CMVM, Código do Governo das Sociedades de 2013, da CMVM.

Decreto-lei n.º 262/1986. D.R. I Série. 201 (02-09-1986)

Decreto-lei n.º 146/1995. D.R. I Série-A. 141 (21-06-1995)

Decreto-lei n.º 67/1997. D.R. I Série-A. 78 (03-04-1997)

Decreto-lei n.º 103/1997. D.R. I Série-A. 212 (13-09-1997)

Decreto-lei n.º 486/1999. D.R. I Série-A. 265 (13-11-1999)

Decreto-lei n.º 5/2007. D.R. I Série. 11 (16-01-2007)

- Decreto-lei n.º 158/2009. D.R. I Série. 133 (13-07-2009)
- Decreto-lei n.º 10/2013. D.R. I Série. 18 (25-01-2013)
- Decreto-lei n.º 140/2015. D.R. I Série. 174 (07-09-2015)
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications)
- Farinha, J. (1993). A Avaliação de Empresas: Uma Introdução. *Revista de Contabilidade e Comércio*, 197.
- Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação – da Concepção à Realização* (5ª Ed.). Lisboa: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Futebol Clube do Porto, SAD. Relatórios e contas (2013/2014 a 2017/2018). Porto. Retirados de <https://www.fcporto.pt/pt/clube/institucional>
- Gómez, G., Flores, J. & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, 378.
- KPMG. *Football Club's Valuations: The European Elite*, 2018.
- Regulamento da CMVM n.º 148/2015. D.R. Série I. (09-09-2015)
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª Ed.). São Paulo: Bookman.
- Neves, J. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*. Lisboa: McGraw Hill.
- OCDE. (1999) *Principles of Corporate Governance*, OECD Publications
- OROC. (2013). Continuidade Estudo de um Caso. *Revista 61* (Abril-Junho). Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/61/Auditoria.pdf>
- OROC. (2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. *Revista 64* (Janeiro-Março). Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/61/Auditoria.pdf>

Quivy, R. e Campenheoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.

Regulamento da CMVM n.º 4/2015. D.R. Série II. 17 (26-01-2016)

Sport Lisboa e Benfica, SAD. Relatórios e contas (2013/2014 a 2017/2018). Lisboa. Retirados de https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais e

https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_semestrais

Sporting Clube de Portugal, SAD. Relatórios e contas (2013/2014 a 2017/2018). Lisboa. Retirados de <https://www.sporting.pt/pt/node/31266> e

<https://www.sporting.pt/pt/clube/eventos/assembleia-geral/relatorios-e-contas>

Tuckman, B. (2002). *Manual de Investigação em Educação- Como Conceber e Realizar o Processo de Investigação em Educação*. 2ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman. (obra originalmente publicada em inglês sob o título, *Case study research: design and methods*, 1989)

Netgrafia

Audit & Assurance, Deloitte Portugal. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/audit/solutions/what-is-audit.html>

Cadbury, “Relatório Cadbury” (1992). Disponível em

<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

Cunha, P. (2016). Corporate & Public Governance em Portugal 2016 fragilidades decorrentes da soft law, OROC (Congresso XII). Disponível em:

<http://www.oroc.pt/fotos/editor2/XIICongresso/PauloOlavoCunha.pdf>

Fair play financeiro, UEFA. Disponível em:

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>

Football Club’s Valuations: The European Elite 2018, KPMG. Disponível em:

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/05/football-clubs-valuation.html>

Governo das sociedades em Portugal 2014, Relatório Católica Lisbon/AEM. Disponível em:

https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/system/files/assets/files/catolica-aem_corporategovernance_relatorio_2014.pdf

Relatório anual sobre o governo das sociedades cotadas 2014, CMVM. Disponível em:

http://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/Publicacoes/governosociedade_scotadas/Documents/Relatório%20Governo%20Sociedades%202014.pdf

Transfermarkt. Disponível em:

<https://www.transfermarkt.pt/>

Anexo 1: Lista de colaboradores inquiridos

Entidade	Nome	Função	Data
Futebol Clube do Porto, SAD	Susana Dias	Departamento de Planeamento Financeiro & Controlo de Gestão	09/07/2018
Sporting Clube de Portugal, SAD	André Monteiro Varela	Diretor Financeiro / CFO (<i>Chief executive officer</i>)	20/07/2018

Anexo 2: Comunicações estabelecidas com colaboradores inquiridos

Luís Martinho Santos

Aluno de Mestrado em Auditoria

Lisboa, Abril de 2018

Assunto: Projeto de mestrado - Questionário sobre organização e controlo interno

Mensagem n.º 1 (Primeiro contacto: linkedin)

Exmo(a). Senhor(a),

Sou aluno de mestrado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e estou neste momento a realizar o projeto final de mestrado, em auditoria.

O projeto incide sobre as sociedades anónimas desportivas (título: “Sociedades anónimas desportivas, sua governação e controlo interno, continuidade e relato financeiro: o caso das principais SAD portuguesas”) e gostaria de incluir no projeto informações complementares, por meio do esclarecimento de algumas questões sobre a organização e controlo interno da (nome do clube), SAD.

Gostaria e seria, naturalmente, muito interessante e importante acrescentar ao estudo, as práticas e políticas estabelecidas na (nome do clube), SAD, pelo que venho solicitar a sua colaboração, através do preenchimento de um breve questionário desenvolvido para o efeito.

Gostaria nesse sentido de contar com a sua importante colaboração.

Agradeço desde já.

Com os melhores cumprimentos,

Luís Martinho Santos

Mensagem n.º 2 (Envio do questionário: correio eletrónico)

Exmo(a). Senhor(a),

Antes de mais, quero agradecer a recetividade e disponibilidade demonstrada em colaborar no projeto.

Envio, em anexo, o questionário que poderá ser preenchido tanto quanto considere oportuno e que agradecia que pudesse ser preenchido manualmente e, posteriormente digitalizado e enviado por correio eletrónico.

Fico a aguardar, com a prontidão possível, a sua resposta e envio do questionário preenchido.

Ao dispor para qualquer dúvida.

Com os melhores cumprimentos,

Luís Martinho Santos

Mensagem n.º 3 (Agradecimento: correio eletrónico)

Exmo(a). Senhor(a),

Muito obrigado pela colaboração e esclarecimento crítico. A sua colaboração torna, sem dúvida, o projeto muito mais valorizado, principalmente pelo seu conhecimento e experiência e funções que desempenha, precisamente, enquanto colaborador(a) do departamento financeiro/ diretor(a) financeiro(a) do clube.

Fico-lhe muito agradecido e espero que o estudo seja também do seu agrado.

Assim que o projeto estiver concluído, enviarei o mesmo para seu conhecimento.

Com os melhores cumprimentos,

Luís Martinho Santos

Anexo 3: Questionário: Tratamentos contabilísticos nos AI “valor do plantel”

Instrução: responder às questões de desenvolvimento apresentadas.

- i) Como são reconhecidos contabilisticamente os jogadores formados internamente?

- ii) Em que circunstâncias e com base em que critérios são reconhecidas perdas por imparidade nos ativos intangíveis “valor do plantel”? Em que período são realizados testes a perdas por imparidade a esses ativos?

- iii) Os valores dos ativos intangíveis “valor do plantel” são, em alguma circunstância, avaliados e ajustados em função de valores de mercado reconhecidos como fidedignas?

(Nome do clube), SAD através de: _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo 4: Respostas: Tratamentos contabilísticos nos AI “valor do plantel”

- i) Como são reconhecidos contabilisticamente os jogadores formados internamente?

Porto, SAD	Se a FC Porto, SAD não incorrer em nenhum custo direto com determinado jogador, o seu valor contabilístico é zero.
Sporting, SAD	Reconhecidos ao custo de aquisição, ou seja, zero e acrescidos de eventuais custos adicionais (prémios de assinatura, comissões de renovação de contrato, etc.

- ii) Em que circunstâncias e com base em que critérios são reconhecidas perdas por imparidade em ativos intangíveis “valor do plantel”? Em que período são realizados os testes a perdas por imparidade nesses ativos?

Porto, SAD	As perdas por imparidade aplicam-se nos seguintes casos: <ul style="list-style-type: none">• Um jogador rescinde de julho a agosto de N+1 e à data do fecho de contas já se sabe que o jogador representa um valor zero;• Um jogador é emprestado no último ano de contrato e já se sabe que não vai ser obtido qualquer rendimento desportivo porque o atleta está emprestado e económico, porque é o último ano com o jogador.
Sporting, SAD	Sempre que existem indícios de imparidade e registados de 6 em 6 meses. Os indícios podem ser: idade, lesões, empréstimos consecutivos, não utilização, etc.

- iii) Os valores dos ativos intangíveis “valor do plantel” são, em alguma circunstância, avaliados e ajustados em função de valores de mercado reconhecidos como fidedignas?

Porto, SAD	Não.
Sporting, SAD	Não porque se considera que não existe.

Anexo 5: Questionário: Organização e controlo interno

Instrução: assinalar com uma cruz a opção correta e responder subsequentemente às questões de desenvolvimento apresentadas.

1. Ambiente de controlo

1.1. Existe um compromisso com a integridade e valores éticos?

1.1.1. Quais dos procedimentos apresentados são existentes e aplicáveis?

Código de ética

Processos disciplinares sempre que identificados desvios ao comportamento ético

Valores limites de ofertas passíveis de serem aceites Qual o valor limite?

1.2. Estão claramente definidas as estruturas, linhas de reporte, autoridade e responsabilidade e uma descrição funcional documentada e conhecida de cada colaborador?

1.2.1. Quais os suportes da documentação?

1.3. Existem mecanismos de prevenção de fraude?

1.3.1. Quais os mecanismos?

1.4. Existem canais de comunicação que permitam a denúncia de práticas indevidas, relacionadas com o relato financeiro?

1.4.1. Quais os canais de comunicação utilizados?

1.5. São desenvolvidas atividades de auditoria financeira de examinação dos controlos internos?

1.5.1. Quais os principais controlos prosseguidos na atividade de auditoria interna?

1.6. São desenvolvidos controlos de gestão e orçamentais?

1.6.1. Os controlos são realizados com *forecasts* e, para esse efeito, qual o número de *forecasts* utilizados em cada exercício económico?

1.7. Existe uma orientação, supervisão independente e definição de objetivos de planeamento estratégico pelo conselho de administração?

1.7.1. Quais os procedimentos existentes?

1.8. As atividades de controlo são implementadas para assegurar que as diretivas da gestão correspondentes aos riscos são cumpridas?

1.8.1. Estão documentadas? E como são divulgadas?

1.9. São realizados acompanhamentos e melhorias contínuas do sistema de controlo interno?

1.9.1. Qual a periodicidade?

1.10. Qual a estrutura e organograma dos departamentos jurídico e financeiro?

2. Atividades de controlo

2.1. Os controlos estão implementados por meio de políticas e procedimentos?

2.1.1. Como estão definidas as políticas e procedimentos de controlo?

2.2. As atividades de controlo estão, na sua maioria, automatizadas?

2.2.1. Quais as atividades e tipos de controlo mais automatizados?

2.3. Quais as categorias de atividades de controlo desenvolvidas?

Fiabilidade do relato financeiro

Operacional

Conformidade

2.4. Quais os principais tipos de atividades de controlo prosseguidas?

Preventivas

Detetivas

Manuais

Automatizadas

3. Avaliação de riscos

3.1. São especificados objetivos claros e adequados?

3.1.1. A quem são comunicados e como é prosseguida a sua consciencialização?

3.2. Os riscos são identificados e analisados?

3.2.1. Quais os principais responsáveis e como está operacionalizado este processo?

3.3. Existe um manual que identifica os principais riscos?

3.4. As mudanças significativas são identificadas e analisadas?

3.4.1. Qual a periodicidade e quais as principais mudanças analisadas?

4. Informação e comunicação

4.1. A informação relevante é obtida, gerada e usada?

4.1.1. Os colaboradores contribuem para a sua obtenção? Qual o processo existente?

4.2. A informação do controlo interno é comunicada tanto internamente como externamente?

4.3. Existem fluxogramas dos processos com os controlos chave assinalados?

4.3.1. A quem e de que modo são divulgados?

4.4. As políticas de manutenção da segurança dos sistemas de informação incluem?

Fatores técnicos

Fatores humanos

Fatores técnicos e humanos

4.5. Como funciona a comunicação de deficiências do controlo interno?

5. Atividades de monitorização

5.1. As avaliações realizadas são contínuas e independentes?

5.1.1. Com que periodicidade são realizadas e por quem?

5.2. Existem responsáveis por cada atividade de controlo?

5.2.1. Quais as suas atribuições?

5.3. São realizadas monitorizações no âmbito do relato financeiro?

5.3.1. Quem são os principais responsáveis nesse âmbito?

(Nome do clube), SAD através de:

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo 6: Respostas: Organização e controlo interno FC Porto, SAD

1. Ambiente de controlo

1.1. Existe um compromisso com a integridade e valores éticos? **Sim.**

1.1.1. Quais dos procedimentos apresentados são existentes e aplicáveis?

Código de ética

Processos disciplinares sempre que identificados desvios ao comportamento ético

Valores limites de ofertas passíveis de serem aceites

1.2. Estão claramente definidas as estruturas, linhas de reporte, autoridade e responsabilidade e uma descrição funcional documentada e conhecida de cada colaborador? **Sim.**

1.2.1. Quais os suportes da documentação?

Resposta: Organograma do grupo, disponível em rede partilhada.

1.3. Existem mecanismos de prevenção de fraude? **Sim.**

1.3.1. Quais os mecanismos?

Resposta: Controlo interno e auditoria.

1.4. Existem canais de comunicação que permitam a denúncia de práticas indevidas, relacionadas com o relato financeiro? **Sim.**

1.4.1. Quais os canais de comunicação utilizados?

Resposta: Deve ser reportado diretamente à administração, mais concretamente ao administrador responsável pela área jurídica.

1.5. São desenvolvidas atividades de auditoria financeira de examinação dos controlos internos? **Sim.**

1.5.1. Quais os principais controlos prosseguidos na atividade de auditoria interna?

Resposta: Integrados com a auditoria externa.

1.6. São desenvolvidos controlos de gestão e orçamentais? **Sim.**

1.6.1. Os controlos são realizados com *forecasts* e, para esse efeito, qual o número de *forecasts* utilizados em cada exercício económico?

Resposta: Os controlos têm 3 *forecast*, após o fecho de cada trimestre é realizado o *forecast* (1º, 2º e 3º), o 4º já é o real. Isto não quer dizer não haja acompanhamento mais regular de grandes números, principalmente nas épocas de transferências, em que qualquer negócio pode afetar significativamente os *forecast*.

1.7. Existe uma orientação, supervisão independente e definição de objetivos de planeamento estratégico pelo conselho de administração? **Sim.**

1.7.1. Quais os procedimentos existentes?

Resposta: Antes da definição do orçamento anual são dados os objetivos estratégicos definidos pela administração.

1.8. As atividades de controlo são implementadas para assegurar que as diretivas da gestão correspondentes aos riscos são cumpridas? **Sim.**

1.8.1. Estão documentadas? E como são divulgadas?

Resposta: Com o controlo orçamental e respetivos *forecasts*.

1.9. São realizados acompanhamentos e melhorias contínuas do sistema de controlo interno? **Sim.**

1.9.1. Qual a periodicidade?

Resposta: Quando se verifica necessário.

1.10. Qual a estrutura e organograma dos departamentos jurídico e financeiro?

Resposta: Tanto num como o outro departamento respondem diretamente ao conselho de administração. O departamento financeiro da FC Porto, SAD é o departamento de planeamento financeiro & controlo de gestão e, para além desse existe o departamento de contabilidade.

2. Atividades de controlo

2.1. Os controlos estão implementados por meio de políticas e procedimentos? **Sim.**

2.1.1. Como estão definidas as políticas e procedimentos de controlo?

Resposta: Não existe propriamente uma definição formal a não ser no caso do departamento de auditoria interna que faz auditorias aos processos implementados para verificar que estão a ser cumpridos.

2.2. As atividades de controlo estão, na sua maioria, automatizadas? **Sim.**

2.2.1. Quais as atividades e tipos de controlo mais automatizados?

Resposta: Financeiros e de procedimentos. Maiores controlos são feitos também pela interligação de tarefas entre departamentos que acabam por envolver uns aos outros.

2.3. São selecionados e desenvolvidos controlos gerais a tecnologias de informação?
Sim.

2.4. Quais as categorias de atividades de controlo desenvolvidas?

Fiabilidade do relato financeiro

Operacional

Conformidade

2.5. Quais os principais tipos de atividades de controlo prosseguidas?

Preventivas

Detetivas

Manuais

Automatizadas

3. Avaliação de riscos

3.1. São especificados objetivos claros e adequados? **Sim.**

3.1.1. A quem são comunicados e como é prosseguida a sua consciencialização?

Resposta: A todos os departamentos geralmente por altura da orçamentação.

3.2. Os riscos são identificados e analisados? **Sim.**

3.2.1. Quais os principais responsáveis e como está operacionalizado este processo?

Resposta: No caso dos riscos financeiros, pelo controlo orçamental e *forecasts*, realizados trimestralmente.

3.3. Existe um manual que identifica os principais riscos? **Sim.**

3.4. As mudanças significativas são identificadas e analisadas? **Sim.**

3.4.1. Qual a periodicidade e quais as principais mudanças analisadas?

Resposta: Sempre e quando se sente necessidade.

4. Informação e comunicação

4.1. A informação relevante é obtida, gerada e usada? **Sim.**

4.1.1. Os colaboradores contribuem para a sua obtenção? Qual o processo existente?

Resposta: Não existe um processo definido, mas informalmente toda a gente partilha a informação a que tem acesso relevante para outros departamentos.

4.2. A informação do controlo interno é comunicada tanto internamente como externamente?

Resposta: Toda a gente conhece os processos de cada função. Externamente não.

4.3. Existem fluxogramas dos processos com os controlos chave assinalados? **Sim.**

4.3.1. A quem e de que modo são divulgados?

Resposta: Estão na rede partilhada.

4.4. As políticas de manutenção da segurança dos sistemas de informação incluem?

Fatores técnicos

Fatores humanos

Fatores técnicos e humanos

4.5. Como funciona a comunicação de deficiências do controlo interno?

Resposta: As deficiências do controlo interno são reportadas superiormente, podendo assuntos mais graves serem comunicados ao conselho de administração (referência para o ponto 54 do relatório sobre o governo da sociedade).

5. Atividades de monitorização

5.1. As avaliações realizadas são contínuas e independentes? **Sim.**

5.1.1. Com que periodicidade são realizadas e por quem?

Resposta: Depende das áreas. A área financeira é, obviamente, mais regular e apertada por auditores, LPFP, UEFA. Nas outras áreas também temos alguns controlos de organismos externos, mas também a auditoria externa.

5.2. Existem responsáveis por cada atividade de controlo? **Sim.**

5.2.1. Quais as suas atribuições?

Resposta: O departamento de auditoria que é responsável por verificar e controlar o cumprimento dos processos definidos.

5.3. São realizadas monitorizações no âmbito do relato financeiro? **Sim.**

5.3.1. Quem são os principais responsáveis nesse âmbito?

Resposta: Auditores externos (Ernest & Young), CMVM e conselho fiscal.

Anexo 7: Respostas: Organização e controlo interno Sporting CP, SAD

1. Ambiente de controlo

1.1. Existe um compromisso com a integridade e valores éticos? **Sim.**

1.1.1. Quais dos procedimentos apresentados são existentes e aplicáveis?

Código de ética

Processos disciplinares sempre que identificados desvios ao comportamento ético

Valores limites de ofertas passíveis de serem aceites

1.2. Estão claramente definidas as estruturas, linhas de reporte, autoridade e responsabilidade e uma descrição funcional documentada e conhecida de cada colaborador? **Sim.**

1.2.1. Quais os suportes da documentação?

Resposta: Organograma geral e por área/ relatório *governance*/ relatório de sustentabilidade. Falta manual de procedimentos atualizado.

1.3. Existem mecanismos de prevenção de fraude? **Não.**

1.4. Existem canais de comunicação que permitam a denúncia de práticas indevidas, relacionadas com o relato financeiro? **Não.**

1.5. São desenvolvidas atividades de auditoria financeira de examinação dos controlos internos? **Sim.**

1.5.1. Quais os principais controlos prosseguidos na atividade de auditoria interna?

Resposta: Em desenvolvimento, mas orientado para o cash/bilheteiras e comercial (contratualização).

1.6. São desenvolvidos controlos de gestão e orçamentais? **Sim.**

1.6.1. Os controlos são realizados com *forecasts* e, para esse efeito, qual o número de *forecasts* utilizados em cada exercício económico?

Resposta: Existem 2 *forecasts* por ano.

1.7. Existe uma orientação, supervisão independente e definição de objetivos de planeamento estratégico pelo conselho de administração? **Sim.**

1.8. As atividades de controlo são implementadas para assegurar que as diretivas da gestão correspondentes aos riscos são cumpridas? **Sim.**

1.8.1. Estão documentadas? E como são divulgadas?

Resposta: Comunicados entre a administração e a direção financeira.

1.9. São realizados acompanhamentos e melhorias contínuas do sistema de controlo interno? **Não.**

1.10. Qual a estrutura e organograma dos departamentos jurídico e financeiro?

Resposta: Financeiro inclui: contabilidade, tesouraria, compras e controlo de gestão/planeamento e auditoria interna; Jurídico: futebol e não futebol. Ambos reportam ao conselho de administração.

2. Atividades de controlo

2.1. Os controlos estão implementados por meio de políticas e procedimentos? **Sim.**

Resposta: Em atualização.

2.2. As atividades de controlo estão, na sua maioria, automatizadas? **Não.**

2.3. São selecionados e desenvolvidos controlos gerais a tecnologias de informação? **Sim.**

2.4. Quais as categorias de atividades de controlo desenvolvidas?

Fiabilidade do relato financeiro

Operacional

Conformidade

2.6. Quais os principais tipos de atividades de controlo prosseguidas?

Preventivas

Detetivas

Manuais

Automatizadas

3. Avaliação de riscos

3.1. São especificados objetivos claros e adequados? **Sim.**

3.1.1. A quem são comunicados e como é prosseguida a sua consciencialização?

Resposta: Comunicados orçamentos, planos estratégicos diretamente do conselho de administração aos diretores.

3.2. Os riscos são identificados e analisados? **Sim.**

3.2.1. Quais os principais responsáveis e como está operacionalizado este processo?

Resposta: Por cada área e com especial enfoque pela área financeira.

3.3. Existe um manual que identifica os principais riscos? **Não.**

3.4. As mudanças significativas são identificadas e analisadas? **Sim.**

3.4.1. Qual a periodicidade e quais as principais mudanças analisadas?

Resposta: Caso a caso.

4. Informação e comunicação

4.1. A informação relevante é obtida, gerada e usada? **Sim.**

4.2. A informação do controlo interno é comunicada tanto internamente como externamente? **Sim.**

4.3. Existem fluxogramas dos processos com os controlos chave assinalados? **Sim.**

4.4. As políticas de manutenção da segurança dos sistemas de informação incluem?

Fatores técnicos

Fatores humanos

Fatores técnicos e humanos

4.5. Como funciona a comunicação de deficiências do controlo interno?

Resposta: Normalmente por relatório independente do auditor.

5. Atividades de monitorização

5.1. As avaliações realizadas são contínuas e independentes? **Não.**

5.2. Existem responsáveis por cada atividade de controlo? **Sim.**

5.2.1. Quais as suas atribuições?

Resposta: Os responsáveis de cada área que procedem à identificação, monitorização e acompanhamento.

5.3. São realizadas monitorizações no âmbito do relato financeiro? **Sim.**

5.3.1. Quem são os principais responsáveis nesse âmbito?

Resposta: Departamento financeiro e auditoria externa.

Anexo 8: Código do governo das sociedades, CMVM (2013)

I	VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE
I.1.	As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.
I.2.	As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.
I.3.	As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.
I.4.	Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.
I.5.	Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.
II.	SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO
II.1.	SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO
II.1.1.	Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.
II.1.2.	O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.
II.1.3.	O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser

- consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.
- II.1.4. Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.
- II.1.5. O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.
- II.1.6. O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.
- II.1.7. Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo *free float*. A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de: a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos; b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva; c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador; d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada; e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.
- II.1.8. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.

II.1.9. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.

II.1.10. Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.

II.2. FISCALIZAÇÃO

II.2.1. Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.

II.2.2. O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.

II.2.3. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.

II.2.4. O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.

II.2.5. A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de *compliance*), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais ilegalidades.

II.3. FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

II.3.1. Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.

II.3.2. Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.

II.3.3. A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deverá conter, adicionalmente: a)

Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais; b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos; d) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.

- II.3.4. Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.
- II.3.5. Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.

III. REMUNERAÇÕES

- III.1. A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.
- III.2. A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.
- III.3. A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.
- III.4. Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.
- III.5. Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.
- III.6. Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.
- III.7. Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.
- III.8. Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções, mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não seja exigível.

IV. AUDITORIA

<p>IV.1.</p> <p>IV.2.</p> <p>IV.3.</p>	<p>O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.</p> <p>A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.</p> <p>As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.</p>
<p>V.</p>	<p>CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS</p>
<p>V.1.</p> <p>V.2.</p>	<p>Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do Art. 20.º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.</p> <p>O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada – ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no n.º 1 do Art. 20.º do Código dos Valores Mobiliários –, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.</p>
<p>VI.</p>	<p>INFORMAÇÃO</p>
<p>VI.1.</p> <p>VI.2.</p>	<p>As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.</p> <p>As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.</p>

Anexo 9: Balanço consolidado FC Porto, SAD 2017/2018

ATIVO	Notas	30.06.2018	30.06.2017
ATIVOS NÃO CORRENTES			
Ativos tangíveis	7	136 335 913	139 504 569
Ativos intangíveis - Valor do plantel	8	82 656 214	96 719 123
Outros ativos intangíveis	7	1 580 944	1 625 247
Investimentos financeiros		14 720	14 720
Outros ativos financeiros	9	461 256	367 274
Goodwill	6 e 10	4 469 164	4 469 164
Clientes	11	29 072 627	38 943 278
Outros ativos não correntes	13	5 208 434	5 396 468
Total de ativos não correntes		259 799 271	287 039 843
ATIVOS CORRENTES			
Inventários	12	3 037 801	3 105 045
Clientes	11	99 309 279	61 090 346
Outros ativos correntes	13	14 017 233	12 614 604
Outros ativos financeiros	14	21 000 000	-
Caixa e equivalentes de caixa	14	28 889 410	14 575 149
Total de ativos correntes		166 253 723	91 385 145
TOTAL DO ATIVO		426 052 994	378 424 988
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital social	16	112 500 000	112 500 000
Ações próprias		(499)	(499)
Prémios de emissão de ações		259 675	259 675
Reserva legal		187 731	186 737
Outras reservas		652 307	652 307
Resultados acumulados		(182 371 720)	(147 056 079)
Outras variações no capital próprio		(20 259)	(33 702)
Resultado líquido atribuído aos acionistas da Empresa-Mãe		(28 443 897)	(35 314 631)
Total do capital próprio atribuído aos acionistas da Empresa-Mãe		(97 236 663)	(68 806 194)
Interesses sem controlo	17	59 116 590	59 671 001
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		(38 120 073)	(9 135 193)
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE			
Empréstimos bancários	18	112 573 805	40 085 903
Empréstimos obrigacionistas	18	68 585 393	34 465 081
Fornecedores	20	11 466 849	20 649 238
Outros passivos não correntes	21	55 671 858	63 666 223
Responsabilidades por benefícios pós emprego	23	340 233	353 685
Passivos por impostos diferidos	15	2 040 201	2 096 873
Total de passivos não correntes		250 678 338	161 317 003
PASSIVO CORRENTE			
Empréstimos bancários	18	97 614 682	72 650 092
Empréstimos obrigacionistas	18	197 604	44 712 849
Outros credores	19	6 719 871	9 069 861
Fornecedores	20	58 681 432	55 002 036
Outros passivos correntes	21	50 281 139	44 808 338
Total de passivos correntes		213 494 728	226 243 177
TOTAL DO PASSIVO		464 173 066	387 560 180
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO		426 052 994	378 424 988

Anexo 10: Balanço consolidado SL Benfica, SAD 2017/2018

DEMONSTRAÇÃO CONSOLIDADA E INDIVIDUAL DA POSIÇÃO FINANCEIRA EM 30 DE JUNHO DE 2018

	Notas	Consolidado	
		30.06.18	30.06.17
Ativo			
Ativos tangíveis	5	171 846	167 409
Ativos intangíveis - plantel de futebol	6	113 491	124 303
Outros ativos intangíveis	7	55 640	55 386
Investimentos em participadas	8	-	26
Outros ativos financeiros	9	-	6 962
Propriedades de investimento	10	6 316	6 555
Clientes e outros devedores	11	32 250	49 669
Outros ativos	12	5 558	2 560
Impostos diferidos	13	466	517
Total do ativo não corrente		385 567	413 387
Clientes e outros devedores	11	76 906	67 638
Outros ativos	12	15 065	11 788
Caixa e equivalentes de caixa	14	7 539	13 252
Total do ativo corrente		99 510	92 678
Total do ativo		485 077	506 065
Capital Próprio			
Capital social		115 000	115 000
Prémio de emissão de ações		122	122
Reservas		1 858	1 822
Resultados acumulados		(50 739)	(93 749)
Resultado líquido do período		20 582	44 537
Total do capital próprio	15	86 823	67 732
Passivo			
Provisões	16	1 415	1 415
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	17	2 219	2 463
Empréstimos obtidos	18	71 344	249 178
Derivados	19	4 284	7 871
Fornecedores e outros credores	20	17 495	29 877
Outros passivos	21	80 005	908
Impostos diferidos	13	6 218	4 765
Total do passivo não corrente		182 980	296 477
Empréstimos obtidos	18	99 091	31 613
Derivados	19	1 894	-
Fornecedores e outros credores	20	60 962	70 271
Outros passivos	21	53 327	39 972
Total do passivo corrente		215 274	141 856
Total do passivo		398 254	438 333
Total do capital próprio e do passivo		485 077	506 065

Para ser lido com as notas anexas às demonstrações financeiras

Anexo 11: Balanço consolidado Sporting CP, SAD

	Notas	EUR'000 30.Jun.18	EUR'000 30.Jun.17
Activo Não Corrente			
Activos fixos tangíveis	11	20.498	21.083
Activos intangíveis - Valor do plantel	12.1	81.193	59.544
Outros Activos intangíveis	12.2	137.597	140.576
Outros Activos não correntes	13	895	4.082
Total do Activo não corrente		240.183	225.285
Activo Corrente			
Clientes	14	13.155	56.559
Inventários		1.446	960
Estado e outros entes públicos	23	134	-
Outros devedores	16	6.143	5.790
Outros Activos correntes	17	6.382	21.597
Caixa e equivalentes de caixa	15	1.783	6.306
Total do Activo corrente		29.043	91.212
Total do Activo		269.226	316.497
Capital Próprio			
Capital social	18	67.000	67.000
Prémios de emissão de acções	18	6.500	6.500
Valores mobiliários obrigatoriamente convertíveis	18	127.925	127.925
Prestações acessórias	18	750	-
Reservas e resultados acumulados	18	(195.597)	(226.344)
Resultado líquido do exercício	18	(19.902)	30.537
Total do Capital Próprio		(13.324)	5.618
Passivo Não corrente			
Provisões	19	16.146	11.856
Responsabilidades com benefícios pós-emprego	28	3.821	3.615
Financiamentos obtidos	20	36.488	36.265
Outros passivos não correntes	21	52.755	68.615
Total do Passivo não corrente		109.210	120.351
Passivo Corrente			
Provisões	19	-	13.414
Financiamentos obtidos	20	74.755	91.106
Fornecedores	22	44.029	41.111
Estado e outros entes públicos	23	7.761	3.044
Outros credores	24	17.982	22.770
Outros passivos correntes	25	28.812	19.083
Total Passivo corrente		173.339	190.528
Total do Passivo		282.549	310.879
Total do capital próprio e passivo		269.226	316.497