

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO
SOBRE O CAPITAL HUMANO NAS
SOCIEDADES ANÓNIMAS
DESPORTIVAS EM PORTUGAL NO
PERÍODO DE 2011 A 2016

Débora da Silva Mateus

Lisboa, Março de 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO
SOBRE O CAPITAL HUMANO NAS
SOCIEDADES ANÓNIMAS
DESPORTIVAS EM PORTUGAL NO
PERÍODO DE 2011 A 2016

Débora da Silva Mateus

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:
Presidente – Doutora Paula Gomes dos Santos
Arguente – Doutor Jorge Rodrigues
Vogal – Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, Março de 2018

*À minha família,
cujo capital humano é imensurável.*

*Se uma coisa é difícil para ti,
não concluas daí que ela está para além do poder dos mortais.
Terás de admitir, pelo contrário, que,
se uma coisa é possível, e própria para o homem fazer,
tem de estar dentro das tuas próprias capacidades.*

Marco Aurélio

Agradecimentos

A elaboração de um trabalho desta natureza, ainda que seja um empreendimento individual, só é possível com o contributo de diversos protagonistas que, ao oferecerem o seu melhor, tornaram possível que chegasse aqui, ao momento de redigir estas palavras.

Desde logo agradeço à Professora Doutora Ana Maria Sotomayor por ter aceite o convite para ser a minha orientadora neste trabalho. E foi exatamente isso: a minha mentora. Agradeço-lhe a disponibilidade, o pragmatismo, as sugestões, o esclarecimento de dúvidas, o exaustivo trabalho de revisão, o incentivo, os elogios.

Gostaria ainda de agradecer a todos os meus professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do mestrado, mas também das unidades curriculares isoladas da licenciatura de Contabilidade e Administração pelo ensino que comigo partilharam.

Aos meus colegas de mestrado Manuela Rabaça e Luís Tavares agradeço a excelência, não só do trabalho, mas sobretudo das suas personalidades. Obrigada pelo enorme privilégio que me concederam ao trabalharmos juntos.

À Pipedrive Portugal agradeço a flexibilidade horária e o extraordinário espírito de equipa fundamentais para que eu conseguisse chegar aqui.

A todos os amigos que de formas distintas me deram o alento para prosseguir, o meu sentido obrigada. Em especial, à minha amiga Ana agradeço o saber ouvir, o seu sentido prático, a imensa alegria e a impressionante coragem. À Guida que me acompanhou em cada passo desta jornada, agradeço a amizade incondicional e a grandiosidade da sua generosidade, sem a qual eu não teria conseguido cumprir o prazo de entrega desta investigação.

À minha família, a base, o pilar da minha existência agradeço o que sou: aos meus pais maravilhosos, mentores da minha vida; à minha irmã amada, extensão da minha consciência; aos meus sobrinhos lindos, alegria das nossas vidas, devo-vos tanto.

A mim mesma estou grata pela persistência, o rigor e a dedicação com que elaborei cada linha deste trabalho e por nunca ter cedido à sedução da desistência.

A esse Ser Superior, criador do universo, personificação do amor e infinitamente o mais sábio dos mestres agradeço a minha vida, o Seu ensino e a honra da Sua amizade.

Resumo

Na atual era do conhecimento a principal fonte de riqueza é o capital intelectual.

Sendo o capital humano um dos componentes do capital intelectual, é hoje reconhecido como o principal ativo de qualquer empresa, sobretudo na indústria futebolística em que os recursos humanos são vitais.

Não obstante a existência de normas de contabilidade sobre ativos intangíveis, ainda não existe um modelo contabilístico capaz de tratar o capital humano.

Para contornar esta lacuna da contabilidade as organizações devem tomar a iniciativa de divulgar o capital humano nos seus relatórios de prestações de contas.

O objectivo do presente estudo é analisar o nível de divulgação de informação sobre o capital humano que as sociedades anónimas desportivas (SADs) cotadas na *Euronext* Lisboa apresentam nos seus relatórios consolidados entre os anos de 2011 e de 2016, de modo a identificar quais as componentes do capital humano mais reportadas.

Para o efeito foi desenvolvido e aplicado, através da técnica de análise de conteúdo, o Índice de Divulgação de Informação sobre o Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas (IDICH SAD), composto por 64 indicadores.

Os resultados sugerem um nível médio de divulgação de informação sobre o capital humano de 0,6438, sendo as categorias “Órgãos Sociais”, “Atletas” e “Treinadores e Equipa Técnica” as que apresentam índices de divulgação mais elevados. Verificou-se ainda que cerca de 30% dos indicadores são divulgados por todas as SADs.

A singularidade desta investigação incide no facto de se ter tratado isoladamente a componente do capital humano nas SADs em Portugal.

Palavras-Chave: Capital Humano, Ativos Intangíveis, Índice de Divulgação, Sociedades Anónimas Desportivas.

Abstract

In the era of knowledge, intellectual capital is the major source of wealth.

Human capital is one of the components of intellectual capital, and today it is recognized as the main asset of any company, especially in the football industry where human resources are vital.

Despite the existence of accounting rules regarding intangible assets, it is still lacking an accounting model capable of reflecting human capital.

To bypass this accounting gap, organizations should take the initiative to release information regarding human capital in their annual reports.

The main purpose of the present study is to analyze the level of human capital disclosure that the Portuguese Professional Football Clubs quoted on Euronext Lisbon reveal in their annual reports from 2011 to 2016, in order to identify which human capital components are most reported.

To that purpose, was developed and applied, using the content analysis technique, a disclosure index (IDICHSAD) comprising 64 indicators.

The results point to an average level of human capital information disclosure of 0,6438, with the categories “Board“, “Athletes” and “Coaches and Technical Team” being the ones who present a higher disclosure level. It was also found that approximately 30% of the indicators are reported by all the entities.

The uniqueness of this research lies in the fact that the human capital component in the Portuguese professional football clubs was studied separately.

Keywords: Human Capital, Intangible Assets, Disclosure Index, Professional Football Clubs.

Índice

Índice de Quadros	xi
Índice de Figuras	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento Geral	1
1.2 Objetivos e Motivações	3
1.3 Metodologia de Investigação.....	3
1.4 Estrutura	4
2 O Capital Humano no Contexto da Literatura sobre Capital Intelectual.....	6
2.1 O Conceito de Capital Intelectual	6
2.2 Componentes do Capital Intelectual.....	8
2.2.1 Capital Humano.....	8
2.2.2 Capital Estrutural.....	15
2.2.3 Capital Relacional	16
3 O Capital Humano e a Contabilidade.....	18
3.1 Importância da Contabilidade para o Capital Humano	18
3.2 Contabilidade de Recursos Humanos	20
3.3 O Capital Humano na Contabilidade em Contexto Nacional	22
3.4 A Problemática dos Ativos Intangíveis	23
3.4.1 Ativos Intangíveis	24
3.4.2 A Peculiaridade dos Ativos Intangíveis nas Sociedades Anónimas Desportivas	27
3.4.2.1 Identificabilidade	28
3.4.2.2 Controlo	28
3.4.2.3 Benefícios Económicos Futuros.....	28
4 A Divulgação Voluntária de Informação	31
4.1 Enquadramento.....	31
4.2 Teorias sobre a Divulgação de Informação	32
4.2.1 Teoria da Agência	32
4.2.2 Teoria da Sinalização	33
4.2.3 Teoria da Legitimidade.....	34
4.2.4 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	35
4.2.5 A Interligação das Teorias.....	36
4.3 Divulgação de Informação sobre Capital Humano em Contexto Nacional	37
5 Sociedades Anónimas Desportivas.....	40
5.1 Percurso histórico	40
5.2 Conceito e Características	42
5.3 Transparência Contabilística.....	44

5.4	Particularidades Fiscais	46
5.5	Prestação de Contas.....	48
5.6	<i>Fair Play</i> Financeiro	51
6	Metodologia de Investigação	54
6.1	Excurso da Investigação	54
6.2	Estudo Exploratório.....	55
6.3	Objetivo e Questões de Investigação	56
6.3.1	Objetivo.....	56
6.3.2	Questões de Investigação	56
6.4	Universo em Estudo.....	57
6.5	Metodologia de Recolha de Dados.....	58
6.5.1	A Análise de Conteúdo.....	58
6.5.2	O Índice de Divulgação	59
6.5.3	Limitações da Análise de Conteúdo	66
7	Análise e Interpretação dos Resultados.....	67
8	Conclusões.....	84
8.1	Considerações Finais.....	84
8.2	Limitações do Estudo	86
8.3	Futuras Linhas de Investigação.....	87
	Referências Bibliográficas	88
	Anexo 1 – Demonstrações Financeiras 2015-2016.....	97
	Anexo 2 – Orçamento	100
	Anexo 3 – Tabela de Transferência de Jogadores.....	103

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Definições de Capital Humano.....	10
Quadro 5.1 - Equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional	43
Quadro 6.1 - Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas.....	62
Quadro 7.1 - Valor Médio do IDICHSAD no Período 2011 a 2016	67
Quadro 7.2 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Órgãos Sociais	69
Quadro 7.3 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Todos Empregados	71
Quadro 7.4 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Atletas	73
Quadro 7.5 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Treinadores e Equipa Técnica.....	74
Quadro 7.6 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Júniores.....	75
Quadro 7.7 - Nível de Divulgação de Informação sobre CH e IDICHSAD no Período 2011 a 2016.....	76

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Definição de Capital Humano de Afiouni.....	13
Figura 3.1 - Balanço da Economia de Conhecimento de Crawford	22
Figura 4.1 - A Interligação entre as Quatro Teorias de Divulgação de Informação.....	37
Figura 7.1 - Evolução do Índice da FCP, Futebol, SAD no Período de 2011 a 2016	77
Figura 7.2 - Evolução do Índice da SLB, Futebol, SAD no Período de 2011 a 2016	78
Figura 7.3 - Evolução do Índice da SCP - Futebol, SAD no Período de 2011 a 2016.....	79
Figura 7.4 - <i>Performance</i> Desportiva vs Índice de Divulgação da FCP, SAD entre 2011 a 2016.....	80
Figura 7.5 - <i>Performance</i> Desportiva vs Índice de Divulgação da SLB, SAD entre 2011 a 2016.....	81
Figura 7.6 - <i>Performance</i> Desportiva vs Índice de Divulgação da SCP, SAD entre 2011 a 2016.....	82

Lista de Abreviaturas

AAA	<i>American Accounting Association</i>
CE	Comunidade Europeia
CH	Capital Humano
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CRC	Código do Registo Comercial
CRH	Contabilidade de Recursos Humanos
CSC	Código das Sociedades Comerciais
FCP	Futebol Clube do Porto
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
i.e.	Isto é
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAS	<i>International Accounting Standard</i>
IASB	<i>International Accounting Standard Board</i>
IDICHSAD	Índice de Divulgação de Informação sobre o Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas
IES	Informação Empresarial Simplificada
IFRS	<i>Internacional Financial Reporting Standards</i>
IMT	Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
LPPF	Liga Portuguesa de Futebol Profissional
NCRF	Norma Contabilística e de Relato Financeiro
NIC	Norma Internacional de Contabilidade
NRFESD	Novo Regime Fiscal Específico das Sociedades Desportivas
NRJESD	Novo Regime Jurídico Específico das Sociedades Desportivas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
POC	Plano Oficial de Contabilidade
RFESD	Regime Fiscal Específico das Sociedades Desportivas
RJESD	Regime Jurídico Específico das Sociedades Desportivas
ROC	Revisor Oficial de Contas
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SCP	Sporting Clube de Portugal
SDUQ	Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas
SIMPLEX	Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa
SLB	Sport Lisboa e Benfica
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
UE	União Europeia
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i>

1 Introdução

1.1 Enquadramento Geral

Vivemos numa época de intensas transformações económicas, sociais, políticas e culturais, que afetam a sociedade e as empresas num mundo progressivamente interdependente. A internacionalização dos mercados, a concorrência, a quantidade e variedade de informação, a inovação tecnológica e a alteração do comportamento e preferências dos consumidores são alguns dos fatores que provocam a mudança.

Esta mudança na economia mundial é apontada por estudiosos da área como o período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e as novas tecnologias da informação se tornam fatores chave de diferenciação e importantes fatores críticos de sucesso.

Na era da informação é exigido às organizações novas atitudes de sustentabilidade das suas vantagens competitivas em ambiente concorrencial. A relevância dos recursos intangíveis torna-se fundamental para o maior sucesso da empresa.

Conforme afirma Cabrita (2009: 3) «[a] economia do conhecimento é conduzida pelos intangíveis, ao contrário do que acontecia no passado, em que os tangíveis representavam a principal fonte de riqueza».

A rentabilidade das empresas na era do conhecimento está cada vez mais relacionada com as pessoas e menos com as coisas ou, por outras palavras, está mais relacionada com o capital intelectual e menos com o capital físico.

Ao conjunto de benefícios intangíveis gerados pela sociedade do conhecimento denominou-se capital intelectual. O capital intelectual, sintetizando a diversa bibliografia existente a este respeito, é geralmente subdividido em três áreas: (i) capital humano, ou seja, o que está relacionado, entre outros aspetos, com a qualificação/formação, satisfação, rotação e flexibilidade dos colaboradores; (ii) capital estrutural, que é o capital que está relacionado com as atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) que originam patentes; e (iii) capital relacional, que está relacionado com a satisfação dos clientes, *marketing* direto e lealdade dos consumidores (Canibano *et al.*, 1999).

Dado que a informação é um dos objetivos da contabilidade, aquela tem que ser tão completa quanto possível. Assim, torna-se necessário que as demonstrações financeiras sejam o mais completas possível. Concretamente, a referência vai para a informação

relativa aos bens intangíveis, nomeadamente no que toca ao capital intelectual que a empresa possui e que ainda não consta na totalidade nas demonstrações financeiras.

O não reconhecimento de alguns elementos do capital intelectual nas demonstrações financeiras da empresa conduz a dois problemas. Por um lado, o facto de a contabilidade não incluir todos os ativos da empresa leva a que haja um desfasamento entre o valor real e o valor contabilístico desta. Por outro lado, a informação que é apresentada tradicionalmente nas demonstrações financeiras não contém dados de natureza intelectual, pelo que não permite dar resposta às necessidades de informação dos seus utilizadores para a tomada de decisão.

Qualquer decisão da empresa deverá levar em linha de conta as consequências económicas e sociais da mesma. As pessoas, segundo uma perspetiva económica, são recursos produtivos que contribuem para a criação de riqueza e dos quais depende a continuidade da organização; sem pessoas não há empresas.

Portanto, é essencial que a contabilidade acompanhe o passo da civilização, dando respostas adequadas às exigências do mercado, de modo a manter a sua relevância enquanto ciência e a utilidade do seu poder informativo.

Neste sentido, as organizações começaram a divulgar informação sobre o capital intelectual, contribuindo desta forma para que os *stakeholders*¹ possam apreender a totalidade dos recursos da empresa e assim inferir o seu verdadeiro valor.

Apesar dos inúmeros estudos empíricos que versam sobre a divulgação do capital intelectual publicados quer em Portugal, quer no estrangeiro (Costa *et al.*, 2011), não são muitos os estudos em Portugal, que se focam isoladamente no capital humano.

Por esse motivo decidiu-se desenvolver um estudo cujo objeto de análise seria exclusivamente o capital humano, mais concretamente conhecer as práticas e o nível de divulgação de informação sobre o capital humano que as Sociedades Anónimas Desportivas (SADs) cotadas na bolsa de valores mobiliários *Euronext* Lisboa expõem nos seus relatórios e contas ao longo do período compreendido entre 2011 e 2016.

¹ Os *stakeholders* devem ser entendidos como todos aqueles que de alguma forma afetam e são afetados pela existência da empresa, nomeadamente os acionistas/prorietários, os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, o governo e a Sociedade onde a empresa está inserida.

1.2 Objetivos e Motivações

Com este estudo pretende-se analisar o nível de divulgação de informação sobre o capital humano que as SADs cotadas na *Euronext* Lisboa apresentam nos seus relatórios consolidados entre os anos de 2011 e de 2016, de modo a identificar as tendências de divulgação apresentadas por estas empresas tentando avaliar quais as componentes do capital humano mais reportadas e, como tal, potencialmente mais valorizadas.

Para concretizar este objetivo foram formuladas cinco questões específicas, que se procuram responder com a presente investigação:

- ✓ Questão 1: Qual é o nível de divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas na *Euronext* Lisboa no período compreendido entre 2011 e 2016?
- ✓ Questão 2: Qual é o nível de divulgação de cada um dos indicadores do índice de divulgação de informação sobre capital humano?
- ✓ Questão 3: Qual a SAD que apresenta níveis mais elevados de divulgação de informação sobre capital humano?
- ✓ Questão 4: Verifica-se um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano ao longo do período analisado?
- ✓ Questão 5: As SADs com melhores resultados na classificação da Primeira Liga de futebol profissional em Portugal divulgam mais informação sobre capital humano?

Constitui também motivação para o estudo, como anteriormente foi referido, o facto de existir ainda pouca investigação sobre esta temática em Portugal, pelo que se torna importante a existência de novos contributos que permitam não só aprofundar como introduzir novos factores na discussão destas questões.

Por fim, o ponto de partida para a escolha do tema da investigação foi o interesse pela componente humana das organizações.

1.3 Metodologia de Investigação

Na pesquisa sobre o tema do capital humano, um dos estudos encontrados em Portugal, que mereceu uma maior atenção por se centrar exclusivamente no capital humano, foi o estudo de Barroso (2013). Esta autora procurou analisar o nível de divulgação de informação voluntária sobre o capital humano, que as empresas cotadas na *Euronext* Lisboa expõem nos seus relatórios anuais de contas consolidadas no período

compreendido entre 2008 e 2012. Porém, este estudo não inclui as empresas cotadas em bolsa que desenvolvem atividades desportivas por terem períodos fiscais diferentes das restantes empresas em análise. Como se considerou que esta particularidade se configurava como uma lacuna na investigação, entendeu-se como relevante investigar a temática do capital humano, fazendo uma aplicação ao caso das empresas cotadas em bolsa que desenvolvem atividades desportivas.

Após uma revisão da literatura foi elaborada uma lista de indicadores baseada nos estudos de Davey (2005), Barroso (2013) e Mishra *et al.* (2015) devidamente adaptada, considerando os objetivos do presente estudo e a especificidade da amostra escolhida. Esta lista de itens permitiu a criação do Índice de Divulgação de Informação sobre o Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas (IDICHSAD), por meio do qual se vai analisar o nível de divulgação de informação destas empresas.

Relativamente à análise optou-se por uma abordagem predominantemente do tipo qualitativo e de carácter exploratório. Neste tipo de análise o investigador tem liberdade para escolher as técnicas mais adequadas para a sua pesquisa e decidir sobre as questões que necessitam de maior ênfase e investigação mais detalhada.

Assim, após a recolha dos relatórios e contas consolidados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo aos mesmos. Para Stemler (2001) esta técnica é de grande utilidade para examinar as tendências e padrões em documentos. No entanto, está limitada pela sua subjetividade, dado que depende da integridade e do rigor do investigador para recolher e codificar os dados (Abeysekera, 2006). Daí que, no presente estudo, para além de terem sido definidas previamente regras claras de codificação, os relatórios e contas também foram analisados na íntegra num primeiro momento e revistos posteriormente a fim de minimizar ao máximo a distorção dos resultados.

Efetuuou-se a codificação binária simples a cada um dos itens do IDICHSAD, atribuindo o valor 1 (um) sempre que determinado indicador é divulgado e o valor 0 (zero) em caso de ausência.

Após a recolha e codificação dos dados procedeu-se ao seu tratamento estatístico, cuja análise e discussão de resultados será apresentada no capítulo sete.

1.4 Estrutura

Para além do presente capítulo, esta investigação contém mais sete capítulos. O capítulo seguinte trata do enquadramento do capital humano, o qual é um dos componentes do

capital intelectual. Procura explicar o termo através de diversas definições utilizadas por diferentes autores ao longo do tempo, o que permite observar a evolução e adaptação do conceito às novas estruturas organizacionais. Apresenta os argumentos defendidos pelos autores, alguns deles controversos, em relação ao tema. Adicionalmente faz-se uma resenha do capital intelectual e dos seus outros dois componentes, o capital estrutural e o capital relacional.

No terceiro capítulo são expostos alguns dos desafios que a contabilidade atualmente enfrenta para tratar, reconhecer e mensurar o capital humano. Refere-se igualmente o modo como a contabilidade dos recursos humanos tem procurado dar resposta às necessidades de informação dos seus utilizadores. É ainda considerado o tratamento contabilístico do capital humano em contexto nacional e a razão pela qual o reconhecimento dos ativos intangíveis é um problema para a contabilidade. Tendo em conta a amostra deste estudo empírico, o capítulo termina por abordar a especificidade dos jogadores de futebol enquanto ativos intangíveis.

A revisão das teorias susceptíveis de justificar as motivações de empresas e gestores para divulgarem voluntariamente informação sobre capital humano é efetuada no quarto capítulo, mas também se faz uma incursão pelos estudos empíricos sobre o tema realizados em Portugal.

O quinto capítulo é dedicado às sociedades anónimas desportivas. Descreve o seu percurso histórico, apresenta a definição e características consignadas no novo regime jurídico específico das sociedades desportivas (NRJESD) e faz ainda uma reflexão sobre as suas obrigações contabilísticas e particularidades fiscais.

No sexto capítulo é exposta a metodologia de investigação. É apresentado o objetivo e as questões em análise, bem como o universo em estudo. É explicado o método de construção do índice de divulgação como forma de mensurar a divulgação de informação por parte das empresas, determinando a técnica e unidade de análise e os documentos a analisar. São ainda apresentadas algumas limitações inerentes a este método de pesquisa.

O sétimo capítulo trata dos resultados obtidos. São apresentados os resultados estatísticos decorrentes da realização da análise descritiva. É ainda efectuada a interpretação dos resultados, tendo por base o enquadramento teórico escolhido.

As conclusões são apresentadas no oitavo capítulo, através de uma síntese dos principais resultados obtidos e da comparação com os de estudos anteriores. São ainda identificadas as limitações inerentes a este trabalho assim como sugestões para futuras linhas de investigação.

2 O Capital Humano no Contexto da Literatura sobre Capital Intelectual

2.1 O Conceito de Capital Intelectual

A origem do capital intelectual está ligada ao aparecimento da sociedade do conhecimento. Embora tenha sido sempre relevante para a criação de riqueza, nos últimos anos o capital intelectual tem vindo a aumentar o seu valor, tornando-se mais valioso do que a matéria-prima e do que a força física.

Para compreendermos o conceito de capital intelectual socorremo-nos da metáfora de Leif Edvinsson e Michael Malone apresentada no seu livro “Capital Intelectual Descobrimo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos”:

[s]e considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher.

Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Embora o sabor da fruta e a cor das folhas forneça evidência de quão saudável aquela árvore é no momento, compreender o que acontece nas raízes é uma maneira muito mais eficaz para conhecer quão saudável a árvore em questão será nos anos vindouros. O apodrecimento ou o parasita, que agora começam a atingi-la a nove metros abaixo da superfície, pode muito bem matar a árvore que hoje aparenta gozar de excelente saúde (Edvinsson e Malone, 1998: 9,10).

Esta metáfora compara uma empresa a uma árvore e considera que o que é apresentado nas demonstrações financeiras anuais e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas, sendo essa a parte visível da árvore. A parte invisível da árvore, as raízes, corresponde ao capital intelectual, o conjunto de fatores dinâmicos ocultos que sustentam a empresa.

Esta metáfora, segundo Mouritsen *et al.* (2001b), revela o capital intelectual em ação. Não só evidencia a relação entre o passado e o futuro, como a importância de se cuidar do que não se vê, as “raízes”. O capital intelectual é, assim, parte integrante das atividades interligadas que ocorrem na organização a todo o momento. É um capital não

financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contabilístico (Edvinsson e Malone, 1998). E para se compreender os recursos intelectuais da empresa não basta olhar para os frutos presentes mas é necessário, também, olhar para a capacidade de produzir frutos no futuro.

De acordo com Bontis (2001) as primeiras noções de capital intelectual foram introduzidas em 1969, quando o economista John Kenneth Galbraith expressou o seu agradecimento ao colega Michal Kalecki pelo capital intelectual que este proveu ao longo das décadas.

Para Stewart (1997) o capital intelectual é a soma do material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que usado em prole da organização poderá criar riqueza. É, nas palavras de Martins (2013: 34) «a força cerebral coletiva». Mas é ainda, e segundo Stewart (1997), o somatório das patentes de uma entidade, os seus processos, especializações dos empregados, tecnologias, informação sobre parceiros comerciais e experiência adquirida ao longo do tempo.

Marr *et al.* (2004) definem capital intelectual como um conjunto de ativos “conhecimento” que promovem vantagem competitiva e proporcionam valor adicional aos principais *stakeholders*, nomeadamente os investidores.

Joshi *et al.* (2012) referem-se ao capital intelectual como um termo popular usado por diversas companhias e que depende das aptidões, conhecimento e experiência dos empregados.

Brennan (2001) menciona que o capital intelectual representa conhecimento que é transformado em algo de valor para uma organização.

Brooking (1996) descreve capital intelectual como a combinação de quatro diferentes tipos de ativos: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. Detalhando cada um deles e segundo a mesma autora, os ativos de mercado são os intangíveis da organização relacionados com o mercado, como, por exemplo, as marcas, a lealdade dos clientes, os canais de distribuição. Os ativos humanos são intangíveis relacionados com o talento dos indivíduos, como a perícia, a criatividade, a liderança, o conhecimento, a capacidade de solucionar problemas. Os ativos de propriedade intelectual são intangíveis associados aos direitos legais de proteção da empresa, nomeadamente, *know-how*, patentes, *copyrights*, segredos industriais. Por fim, os ativos de infraestrutura são os intangíveis que incluem as metodologias, os processos e a tecnologia que permite à empresa funcionar, abrangendo, também, a cultura organizacional, o sistema de informações, a aceitação de riscos, o banco de dados, entre outros.

Saint-Onge (1996) e Pedro (2001) preferem usar a terminologia de “capital conhecimento” em vez de “capital intelectual”. Nas palavras de Pedro (2001: 44) «[o] nome não é muito importante [...]», mas uma vez que a intangibilidade destes ativos tem a sua génese nas pessoas, na sua capacidade de atuar, nos relacionamentos que desenvolvem entre si e com as organizações, e nos vestígios que deixam nestas, há autores que preferem designá-los deste modo.

Esta breve exposição revela que não existe uma definição consensual do termo capital intelectual (Cabrita e Vaz, 2006). São inúmeras as explicações existentes na literatura, com cada autor apresentando aquela que melhor se adequa ao estudo em causa. No entanto, independentemente da designação que se adote, o conceito de capital intelectual tem um aspeto em comum em todas as suas definições: a capacidade dos recursos que o compõem de gerar valor (Saleh *et al.*, 2009).

2.2 Componentes do Capital Intelectual

Tal como não existe uma definição universal de capital intelectual, também não existe uma classificação única relativa aos seus componentes. Porém, e ao contrário do que acontece com a sua definição, uma grande generalidade de autores, como Smith e Saint-Onge (1996), Edvinsson e Malone (1998), Petty e Guthrie (2000), Mouritsen *et al.* (2005), Oliveira *et al.* (2006), Cabrita e Vaz (2006), Guthrie *et al.* (2006), entre outros, consideram que o capital intelectual se decompõe em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

2.2.1 Capital Humano

O capital humano não é de fácil definição (Teixeira, 1999). No entanto, porque é o objeto do nosso estudo, procuraremos identificar a origem do conceito, a sua evolução e algumas opiniões divergentes.

Considerar os seres humanos ou as suas capacidades como capital não é uma ideia nova. Adam Smith, na sua obra *The Wealth of Nations*, publicada em 1776, declarava que as competências e aptidões úteis dos indivíduos deviam ser vistas como capital fixo. A proficiência de uma pessoa pode ser comparada a uma máquina que tem um custo genuíno e gera lucro. Nas suas palavras, capital fixo

[...] consists [...] of the acquired and useful abilities of all the inhabitants or members of the society. The acquisition of such talents, by the maintenance of the acquirer during his education, study, or apprenticeship always costs a real expense, which is a capital fixed a realized as it were, in his person. Those talents, as they make a part of his fortune, so do they likewise of that of the society to which he belongs. The improved dexterity of a workman may be considered in the same light as a machine or instrument of trade which facilitates and abridges labor, and which, though it costs a certain expense, repays that expense with a profit (Smith [1776] 1902: 389,390).

Já no século passado, Arthur Lewis, em 1954, no seu estudo intitulado *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour* faz alusão à ideia por detrás do conceito de capital humano, ao afirmar «*what the capitalists did not consume themselves, they would use for paying the wages of workers to create more fixed capital*» (Lewis, 1954: 153). Tal como Adam Smith, também Arthur Lewis defende que as competências e as capacidades adquiridas pelos empregados devem ser tratadas como capital fixo para a entidade, na medida em que os empregados têm um custo associado e geram benefícios para a empresa.

Mas foi só quatro anos mais tarde, em 1958, no *artigo Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, escrito por Jacob Mincer, que o termo capital humano é usado pela primeira vez.

No entanto, segundo Afiouni (2013) a formulação do conceito de capital humano é atribuído ao norte-americano Theodore W. Schultz, Nobel de Economia, que, no início da década de sessenta do século passado, explicou as vantagens de se investir na educação à escala nacional. Efetivamente, em 1961 Schultz publicou um artigo na *American Economic Review* denominado *Investment in Human Capital*, onde analisou a relação entre o investimento na educação e na formação de capital humano e a sua taxa de retorno. Na sua opinião (Schultz, 1961), o bem-estar dos pobres não depende da terra, dos equipamentos ou da energia, mas antes do conhecimento.

No ano seguinte, Gary Becker, na sua obra *Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis*, inclui no conceito de capital humano atividades como a educação formal e a formação. Becker (1962: 35) refere «*an important virtue rather than defect in my concept of human capital is that learning - both on and off the job - is included along with training and schooling*».

Em 1964 o mesmo autor publica o livro *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, onde frisa que a empresa não é só dotada de capital tangível, mas que a educação, a formação, os hábitos do indivíduo e a sua saúde são investimentos importantes para valorizar o capital humano e melhorar a

produtividade da organização. Segundo Becker (1994) é no capital humano que reside a fonte de diferenciação.

Cabrita (2006) refere que o capital humano é diferente de todos os outros capitais detidos e ligados à empresa, pois possui características únicas e específicas que só dele fazem parte.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) define o capital humano como «*the knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being*» (Keeley, 2007: 29).

Ao longo dos últimos 25 anos muitos têm sido os autores que têm investigado e procurado definir o conceito de capital humano. No Quadro 2.1, abaixo, são apresentadas, cronologicamente, as principais definições. A sua análise permite examinar a evolução do conceito ao longo das últimas duas décadas.

Quadro 2.1 - Definições de Capital Humano

Autor	Ano	Definição
Romer	1990	Conhecimento intimamente ligado ao indivíduo que o detém e que sobrevive para lá do seu horizonte de vida.
Snell e Dean	1992	Conhecimento, competências e capacidades dos empregados que são de valor económico para as organizações.
Hudson	1993	A combinação dos seguintes fatores no indivíduo: a sua herança genética, a sua educação, a sua experiência e as suas atitudes relativamente à vida e aos negócios.
Becker	1993	Conhecimento e competências do indivíduo.
Brooking	1996	Conhecimento, criatividade, liderança, espírito empreendedor e capacidade de gestão existente nos empregados da organização.
Edvinsson	1997	Conhecimento, experiência, inovação, capacidade de realizar as tarefas do dia-a-dia.
Edvinsson e Malone	1997	Um componente basilar da estrutura do capital intelectual.
Stewart	1997	Capacidades dos indivíduos que são necessárias para fornecer soluções aos clientes.
Sveiby	1997	A capacidade de agir em diferentes situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.
Davenport e Prusak	1998	Os recursos intangíveis como habilidades, esforço e tempo que os empregados investem no seu trabalho.
	1999	<i>Stock</i> de conhecimento individual de uma organização.
Bontis	2001	A capacidade de extrair as melhores soluções a partir de cada um dos seus empregados.

Autor	Ano	Definição
Sullivan	1999	Os funcionários da organização que possuem competências, habilidades, conhecimento e <i>know-how</i> .
Mayo	2000	A capacidade, o conhecimento, as competências, a experiência e a rede de contactos que permitem alcançar resultados e potenciar o crescimento.
Nerdrum e Erikson	2001	Conhecimento e competências complementados com a capacidade produtiva tais como o tempo e a saúde.
OCDE	2001	O conhecimento, as competências e outros atributos do indivíduo que facilitam a realização pessoal, social e o bem-estar económico.
Walker	2001	O conjunto de competências, conhecimento e capacidades que uma organização necessita para ter sucesso na nova economia do conhecimento e da tecnologia.
McGregor <i>et al.</i>	2004	Inclui tanto as considerações de recursos humanos mais amplas de força de trabalho empresarial (tradicionalmente conhecido como mercado de trabalho) como os requisitos mais específicos da competência individual na forma de conhecimentos, competências e atributos dos gestores e das pessoas geridas por eles.
Youndt e Snell	2004	Refere-se ao conhecimento, às competências e à perícia do indivíduo.
Wiig	2004	Parte integrante do capital intelectual. O capital humano da empresa traduz-se no conhecimento, na compreensão, nas habilidades, na experiência e nos relacionamentos dos seus funcionários. O capital humano é propriedade dos empregados que o alugam à empresa.
Abeysekera e Guthrie	2005	A combinação entre fatores que os indivíduos possuem e a força coletiva da empresa. Pode abranger conhecimento e competências técnicas; características pessoais como a inteligência, a energia, a atitude, a confiança, o comprometimento; capacidade para aprender, incluindo aptidão, imaginação e criatividade; o desejo de partilhar informação, participar numa equipa e foco nos objetivos da organização.
CIPD	2006	A competência, a experiência e a capacidade de desenvolver e inovar que é pertença dos seres humanos.
Isaac <i>et al.</i>	2009	Capital humano está relacionado com as habilidades, o conhecimento, a inovação, as capacidades e a competência global dos trabalhadores. Representa os bens e serviços produzidos pelos empregados que permitem gerar receitas quando há um investimento do seu conhecimento, competências e habilidades.
Gates e Langevin	2010	Capital humano refere-se ao conhecimento, às competências, à experiência e à criatividade da força de trabalho, assim como às suas atitudes e motivações. Por ter uma gestão estruturada e partilhar o conhecimento, a organização pode desenvolver competências chave que são difíceis de imitar e assim obter uma vantagem competitiva sustentável.
Santos-Rodrigues <i>et al.</i>	2010	É o valor do conhecimento e do talento dos indivíduos que pertencem à organização. Representa o conhecimento, o talento, a competência, a atitude, a agilidade intelectual e a criatividade.
Benevene e Cortini	2010	Capital humano são as atitudes, as habilidades, as competências das pessoas na organização. O capital humano é crucial para a organização criar conhecimento.
Choudhury e Mishra	2010	Capital humano refere-se ao conhecimento, às habilidades e à experiência do indivíduo. É a capacidade dos funcionários de fazer coisas que em última análise permitem a empresa manter-se ativa e ter sucesso.

Autor	Ano	Definição
Unger <i>et al.</i>	2011	Competências e conhecimento que as pessoas adquirem através de investimento na sua escolaridade, na sua formação profissional ou noutra tipo de experiência.

Fonte: Adaptado de Cabrita (2006) e Afiouni (2013)

O Quadro 2.1 indica que algumas obras publicadas sobre esta temática destacam o valor da educação e da formação dos recursos humanos. Nelson e Phelps (1966) declaram que uma população com um maior nível de escolaridade pode mais facilmente contribuir para a inovação e melhoria tecnológica.

Woodhall (1987) defende que a educação, e a formação no e fora do local de trabalho, são suscetíveis de aumentar a produtividade dos trabalhadores, designadamente potenciando a capacidade de um trabalhador para adquirir e descodificar informação sobre custos e características produtivas de outros *inputs*, e aumentando a capacidade de um trabalhador para lidar com desequilíbrios; faz aumentar a produtividade porque é complementar com outros *inputs* da empresa (como capital), e permite aos trabalhadores a adaptação mais rápida às mudanças tecnológicas.

Outro aspeto evidente nas definições plasmadas no Quadro 2.1, sobretudo a partir de 2000, é que o capital humano é descrito como o conjunto de conhecimento, competências e aptidões/capacidades dos empregados. No entanto, na opinião de Afiouni (2013) esta definição é bastante estática, uma vez que não leva em linha de conta qualquer componente comportamental, nem especifica a forma como o conjunto de atributos humanos afetam e contribuem para a concretização dos objetivos da empresa. As definições mais recentes parecem ser mais dinâmicas, pois não só adicionam os elementos comportamento e atitude, mas também consideram o capital humano como uma grande fonte de inovação e renovação estratégica.

Na realidade, o capital humano faz parte da estratégia que contribui para aumentar o valor da empresa sendo um dos principais fatores de sucesso. É uma componente de cariz ímpar, merecedora de tratamento particular dentro de cada organização. É, na opinião de Barney (1991), uma fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentadas que as empresas não devem esperar poder comprar no mercado, pelo contrário, essa vantagem reside «*in the rare, imperfectly imitable, and non-substitutable resources already controlled by a firm*» (Barney, 1991: 117).

Não obstante os muitos estudos centrados no capital humano não existe uma definição universalmente aceite acerca do mesmo. Com o propósito de esclarecer e complementar

o conceito de capital humano, Afiouni (2013) propôs uma definição, totalmente alicerçada na literatura existente, composta por cinco componentes, conforme Figura 2.1.

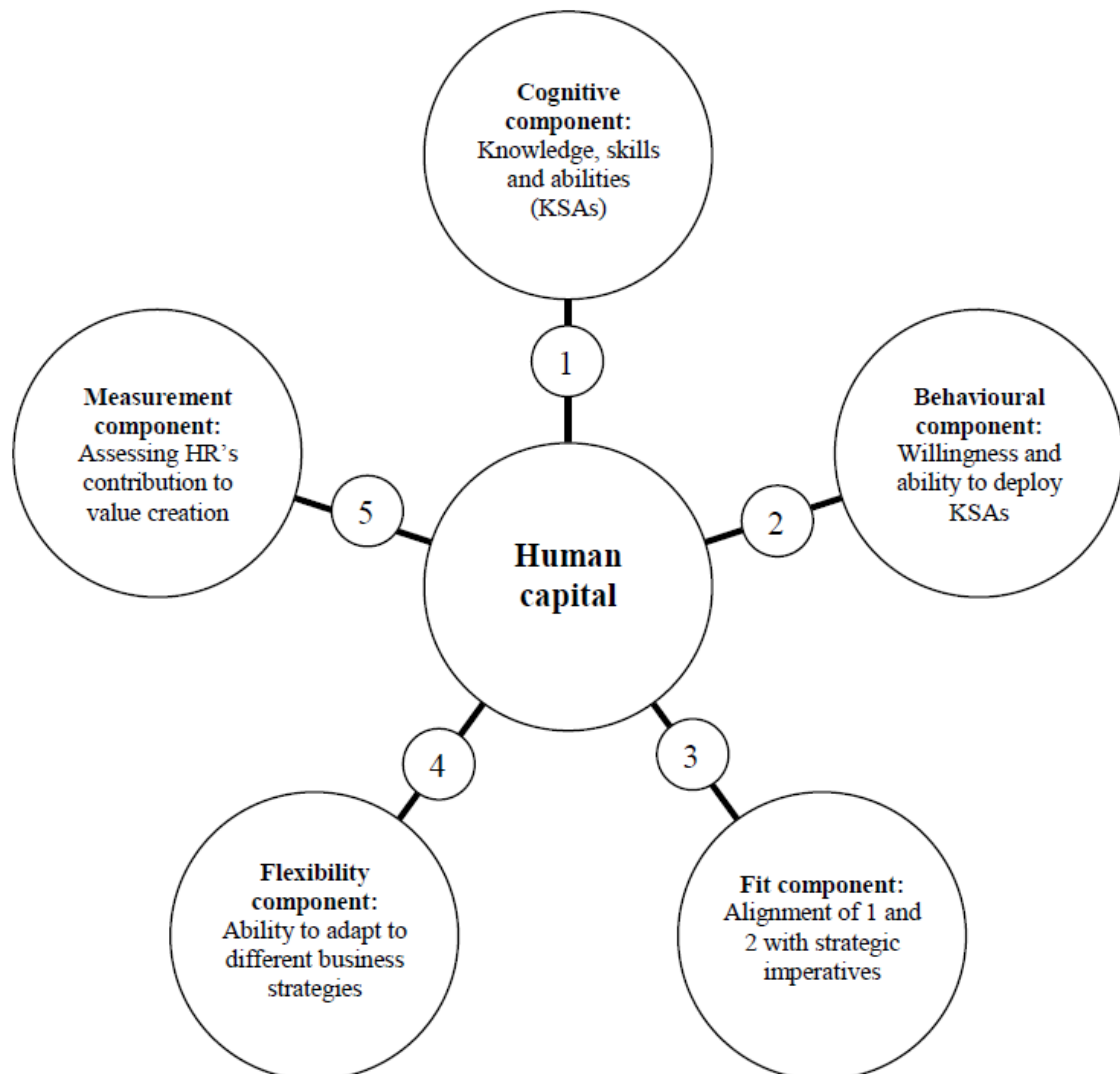


Figura 2.1 - Definição de Capital Humano de Afiouni

Fonte: Afiouni, 2013: 26

Praticamente em todas as definições descritas no Quadro 2.1 o capital humano é definido como o conjunto de conhecimento, capacidades e aptidões do indivíduo, sendo uma fonte de vantagem competitiva, pelo que a primeira componente da definição de capital humano de Afiouni seja a componente cognitiva que reside exatamente nestas características dos empregados. No entanto, segundo esta autora a definição de capital humano deve incluir também uma componente comportamental que se reflete na vontade e capacidade dos empregados em demonstrar tais características na organização. O

terceiro elemento da definição é uma componente ajustada entre a simbiose das componentes cognitiva e comportamental com vista a prosseguir fins estratégicos. Além disso, no ambiente dinâmico de hoje a adaptabilidade a diferentes estratégias de negócio é uma necessidade, pelo que a quarta componente é a flexibilidade. Por fim, a quinta componente da definição de capital humano de Afiouni é a mensuração do contributo do capital humano para a criação de valor através do uso de métricas de recursos humanos e de contabilidade.

Relativamente à importância do capital humano na criação de valor para as empresas, Barney (1991) comenta que a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa tem um conjunto de recursos humanos raros e valiosos impossível de ser imitado pelos seus concorrentes e para o qual não há substitutos estratégicos equivalentes. De acordo com esta perspectiva, os trabalhadores são ativos que enriquecem e acrescentam valor a uma organização. Por esse motivo é importante investir-se em torno dos mesmos, para que se consiga obter um maior proveito e um melhor desempenho do trabalho que esses executam. Segundo esta linha de pensamento, o capital humano devia ser reconhecido como um ativo, visto que produz benefícios para a entidade e, por esse motivo, deve ser contabilizado. Contudo, as dificuldades na avaliação e mensuração do capital humano comprometem esse reconhecimento e tratamento.

Brás (2007) encara o capital humano como um dos intangíveis mais importantes das organizações, «sendo crucial no desempenho das sociedades do conhecimento» (Brás, 2007: 294).

Contudo, há autores que discordam em absoluto com a ideia de se encarar as pessoas como ativos. Davenport (2001) é um dos que defende que o capital humano não é propriedade da organização. Também na opinião de Joia (2001) o capital humano não é pertença da organização, uma vez que não pode ser alocado nem comprado (Garcia e Bastos, 2004). Ainda, de acordo com Davenport (2001), as pessoas possuem capacidades inatas, comportamentos e energia pessoal, elementos que trazem para o seu trabalho, carregando, assim, capital humano para a organização e desenvolvendo-o dentro da mesma. São elas, e não os seus empregadores, que detêm a propriedade deste capital e decidem quando, como e onde contribuem com ele. Têm opção de escolha. Mesmo tendo um contrato de trabalho, os empregados podem não estar motivados para aplicar os seus conhecimentos na organização. Tudo depende da pessoa, e da forma como esta se dedica ao trabalho e se identifica com a organização e com os objetivos que esta defende.

A este propósito concordamos com a afirmação de Barroso (2013: 9):

[p]orque o ser humano é capaz de criar e ter as melhores ideias mesmo quando já parece não existir solução, o ser humano é um mar infinito de descobertas e de possibilidades, e procurar traduzi-lo num modelo para ser reconhecido é um verdadeiro desafio. Isto porque somos todos diferentes e reagimos de diferentes formas às mesmas situações e muitas vezes superamos os nossos limites, e atingimos o que é praticamente inatingível.

Em síntese, pode-se afirmar que há diferentes linhas de pensamento sobre o capital humano e que nenhuma delas é mais correta do que a outra. Todas são válidas e juntas acabam por definir a essência do capital humano.

2.2.2 Capital Estrutural

O capital estrutural relaciona-se com os meios, os mecanismos, as estruturas que a organização coloca à disposição do seu capital humano na busca pela otimização do seu desempenho intelectual e, conseqüentemente, pela melhoria do desempenho geral da organização.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informáticos, a imagem da empresa, as bases de dados, os conceitos organizacionais, a documentação, as patentes, as marcas, os direitos de autor e tudo o resto pertencente à organização que contribui para apoiar a produtividade dos empregados. Resumidamente, é «tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa» (Edvinsson e Malone, 1998: 10) ou nas palavras de Stewart (1997: 108) «*it is the knowledge that doesn't go home at night*».

Na opinião de Bontis *et al.* (2000) o capital estrutural contempla todas as bases de conhecimento “não humano” que poderão abranger, designadamente, bases de dados, estrutura funcional, manual de procedimentos, estratégias, rotinas e quaisquer elementos cujo valor para a empresa seja superior ao seu valor material.

Para alguns autores como, por exemplo, Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997) a grande distinção no conceito de capital intelectual é que ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído pela organização e, portanto, negociado. O capital humano constrói o capital estrutural mas é este que permite o desenvolvimento e crescimento do capital humano (Cabrita, 2006).

A complementaridade entre capital humano e capital estrutural, que está na génese da inovação, é destacada na literatura. Mouritsen *et al.* (2001a: 413) afirmam que «*creativity*

is never an individual thing. It is dependent on a system of capabilities and competencies». Assim, o poder de inovação resulta da combinação e da interdependência das tecnologias e competências e não apenas de umas e de outras. Os autores acrescentam que *«creativity is therefore not merely – or primarily – human, although it requires human motivation. [...] what is at stake is the ability to construct an organisational system always capable of re-inventing itself»* (Mouritsen *et al.*, 2001a: 413, 414).

Relativamente à composição do capital estrutural, segundo Edvinsson e Malone (1998), este divide-se em capital organizacional e capital de cliente.

O capital organizacional diz respeito aos sistemas e instrumentos que permitem o fluxo de conhecimento dentro da organização e para fora dela. Este capital organizacional, por sua vez, subdivide-se em duas categorias: o capital de inovação e o capital de processos. O capital de inovação resume-se na capacidade de inovar e renovar, que se traduz em *copyrights* e patentes. O capital de processos não é mais do que os processos, as técnicas e os programas dirigidos aos trabalhadores em prol do aumento da eficiência da produção, bem como da prestação de serviços.

O capital de cliente consubstancia-se no relacionamento desenvolvido com os principais clientes da empresa.

Em suma, o capital estrutural é criado pelo capital humano, mas também resulta das interações do capital relacional.

2.2.3 Capital Relacional

O capital relacional traduz-se, essencialmente, na qualidade dos relacionamentos que a organização tem com os seus colaboradores e com todos os seus parceiros comerciais, assim como tudo o que influencie esses relacionamentos, nomeadamente, a reputação da empresa, a marca, o nome dos produtos.

Segundo Hormiga *et al.* (2011) o capital relacional baseia-se na visão de que as empresas não são sistemas isolados, mas, exatamente por serem sistemas, dependem das suas relações com o seu contexto organizacional.

Na opinião de Guthrie *et al.* (2012) é o conhecimento incorporado nos relacionamentos. Este fluxo de conhecimento, gerado do exterior para a organização, e vice-versa, cria valor e influencia positivamente o desempenho organizacional (Hernandes *et al.*, 2000).

Corresponde, segundo Meihami *et al.* (2014), ao uso apropriado de informações de mercado com o objetivo de atrair e reter clientes.

Para Bontis *et al.* (2000) no capital relacional é considerado o conhecimento incorporado nos canais de distribuição e o relacionamento com os clientes, que a empresa desenvolve durante o curso da sua atividade.

Edvinsson e Malone (1998) enfatizam a relação com os clientes e defendem que esta deve estar separada da relação com os funcionários e parceiros estratégicos. Para estes autores é no relacionamento com os clientes que se inicia o fluxo de caixa da organização, constituindo um ponto fundamental para o desenvolvimento do negócio das empresas. E na opinião de Saint-Onge (1996) o capital relacional corresponde à capacidade de retenção e de rentabilidade dos clientes.

Gibbert *et al.* (2001), a propósito do papel que o cliente desempenha no capital relacional, referem-se ao rejuvenescimento do capital intelectual como um fenómeno que se inicia e desenvolve no interior das organizações através da utilização apropriada do conhecimento dos clientes, com o objetivo de evitar a obsolescência do seu capital intelectual. A incorporação das competências dos clientes na atividade organizacional renova a base do capital intelectual. Mais recentemente, e a este propósito, Thiagarajan e Baul (2014) afirmam que as empresas precisam de garantir que os seus modelos de negócios sejam continuamente atualizados, analíticos e adaptáveis, e estejam em conformidade com o valor do cliente.

O cliente desempenha, ainda, outro papel vital, neste contexto, ao contribuir para a promoção organizacional junto do mercado, concorrendo para a sua imagem institucional (Kaplan e Norton, 1996). Por conseguinte, a reputação e a imagem da empresa no mercado é fonte de captação e retenção de clientes, conduzindo a um desempenho organizacional superior (Roberts e Dowling, 2002).

3 O Capital Humano e a Contabilidade

3.1 Importância da Contabilidade para o Capital Humano

Antes de analisarmos a importância da contabilidade para o capital humano, comecemos por esclarecer o que são recursos humanos e ativos humanos.

Podemos sintetizar que recursos humanos são o conjunto de pessoas que trabalham no seio duma organização e que pela sua força física ou mental contribuem para a existência dessa organização (Brás, 2003).

Tentar definir ativos humanos, ao invés, não é assim tão simples. Como referido anteriormente há autores (como, por exemplo, Devenport, 2001) que defendem que os seres humanos não podem ser considerados como um ativo, por não serem propriedade da organização (Joia, 2001). Outros, porém, consideram-nos o ativo mais importante da empresa (Brás, 2007).

No entendimento de Pacheco (2002) os gastos com recursos humanos quando são sacrifícios incorridos pela empresa na obtenção de serviços que visam alcançar benefícios futuros, podem ser classificados como ativos. Nas suas palavras, «[s]e tais benefícios referem-se a um tempo futuro eles devem ser tratados como ativos» (Pacheco, 2002: 41). Portanto, na sua opinião, o fator determinante para que as despesas com os recursos humanos sejam classificadas como ativos é o potencial de serviços futuros.

Para Coff (1997) os ativos humanos são uma forma especial de ativo estratégico. Podem ser definidos como o capital humano que é controlado pela empresa e que tem o potencial de gerar lucros elevados.

Capital humano, como vimos, é o somatório das características específicas e únicas dos indivíduos, como o seu nível de escolaridade, a idade, a formação, a sua experiência de vida, entre outros (Brás, 2003).

Desempenhando os recursos humanos um papel tão importante e sendo para muitos autores considerado o ativo mais valioso das organizações é fundamental a sua contabilização como meio de fornecer informação à tomada de decisão.

No entanto, contabilizar o capital humano é um desafio. Desde logo, na introdução da sua obra *A Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações*, Pacheco (2002) apresenta duas razões que dificultam a divulgação dos valores de capital

humano em relatórios financeiros, a saber: «o desconhecimento tanto dos métodos de mensuração do valor da força de trabalho da empresa, quanto dos meios de amortização dos investimentos da empresa em seus recursos humanos» (Pacheco, 2002: 11).

Também Kaplan e Norton (1996) argumentam que o processo de gestão através de relatórios financeiros continua preso a um modelo contabilístico desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. Os autores sugerem que o modelo de contabilidade financeira deve sofrer alterações e passar a ser mais abrangente a fim de incluir a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais, nomeadamente a alta qualidade dos produtos, os colaboradores motivados e especializados, e os clientes satisfeitos e leais.

Para Sveiby (1997) os ativos intangíveis deveriam incluir a competência dos empregados dado que é impossível conceber uma organização sem pessoas.

Klein (1998) defende que para apoiar a valorização e o registo do capital humano, como ativo intangível, a empresa necessita de sistemas e processos que deem suporte à contabilidade do conhecimento, com rigor comparável ao dos tradicionais sistemas de gestão dos ativos tangíveis. Aliás, o aparecimento do trabalhador do conhecimento é uma das fortes razões para a necessidade de uma contabilidade de recursos humanos.

Flamholtz (1999) alega que o capital humano não se traduz numa informação suplementar, mas antes numa informação relevante que deve estar sujeita às informações contabilísticas.

Brummet *et al.* (1968) alertam para o facto de que apesar de um dos *clichés* preferidos do presidente de qualquer organização, na carta dirigida aos *stakeholders*, constante nos relatórios anuais, ser a afirmação de que os empregados são o ativo mais valioso, na prática, quando se analisam os relatórios anuais, não há informação sobre esse ativo tão importante. Então, nas palavras de Boudreau, (1996:73), «*the biggest lie told by most organizations is that 'people are our most important assets'*». Daí que seja fundamental que as demonstrações financeiras, cujo objetivo é transmitir uma imagem verdadeira e apropriada da empresa, reflitam o valor dos seus empregados.

Outra razão para a existência da contabilidade de recursos humanos tem que ver com o crescente interesse pela gestão de recursos humanos e a constante procura pela vantagem competitiva.

Ainda, de acordo com Brummet *et al.* (1968), a informação relativa aos recursos humanos é essencial para todo o processo de planeamento e controlo da estratégia e da atividade das empresas. Para estes autores existe uma relação entre a rentabilidade das empresas e as despesas na aquisição, formação e retenção dos recursos humanos, pelo que

empresas com um maior investimento em recursos humanos tem um maior potencial para gerar melhores resultados.

É neste contexto que surge a contabilidade de recursos humanos, como um instrumento que facilita a tomada de decisão tendo em conta as necessidades dos utentes e que, através dos métodos contabilísticos, pretende refletir todos os dados necessários referentes a um recurso económico, como são os recursos humanos, e que tradicionalmente não foi tratado pela contabilidade (Borreguero, 1998).

3.2 Contabilidade de Recursos Humanos

A origem da contabilidade de recursos humanos (CRH), segundo a *American Accounting Association* (AAA) (1973), resultou do facto de se ignorar um recurso tão importante como o capital humano no momento de tomar decisões financeiras.

No entendimento desta associação, a CRH, conforme definido no *Report of the Committee on Human Resource Accounting* (1973: 169), é «*the process of identifying and measuring data about human resources and communicating this information to interested parties*».

Esta definição, conforme destacado por Pacheco (2002), pressupõe três objetivos principais da CRH, a saber: (i) identificação do valor de recursos humanos; (ii) mensuração do custo e do valor das pessoas para as organizações; e (iii) investigação do impacto cognitivo e comportamental de tais informações.

O relatório da *American Accounting Association* (AAA) expressa que a CRH tem como propósito melhorar a qualidade das decisões financeiras tomadas quer internamente, quer externamente relativamente a uma organização (AAA, 1973).

Também Flamholtz (1999) destaca como escopo da CRH facilitar não só as decisões internas da empresa, ajudando os gestores a utilizar da melhor forma os recursos humanos da sua organização, mas também relativamente ao domínio externo, proporcionando informações sobre os ativos humanos aos investidores.

Turner (1996) apresenta vários benefícios pelo uso da CRH, traduzindo-se estes no fornecimento de:

- ✓ métodos de medida dos custos e da eficácia das políticas de recursos humanos;
- ✓ informação aos investidores sobre os recursos humanos da empresa;
- ✓ informação para a responsabilidade social da empresa; e

✓ informação relativa ao custo e valor do pessoal da empresa.

No âmbito interno a CRH pode ser uma importante ferramenta de gestão ao permitir que a direção de recursos humanos faça opções racionais, ao basear-se em dados quantitativos. No âmbito externo implica o reconhecimento de um investimento e não apenas de um gasto nas demonstrações financeiras, proporcionando, assim, não só uma visão mais ampla da realidade económica da empresa, mas também uma melhor avaliação dos seus investimentos e, conseqüentemente, da sua rentabilidade. Adicionalmente, a CRH permite, ainda, conhecer a política de recursos humanos adotada pela empresa.

Para que as demonstrações financeiras proporcionem uma imagem fiável e fidedigna da empresa não devem ocultar aspetos fundamentais como o capital humano, sob pena de não traduzirem honestamente a realidade da mesma.

A este propósito Pacheco (2002) afirma que contabilizar os investimentos em recursos humanos como gasto distorce tanto a demonstração de resultados como o balanço. O resultado líquido do exercício apresentado na demonstração de resultados não é real, porque inclui gastos para contratar ou desenvolver recursos humanos que deveriam ser capitalizados e amortizados durante a sua vida útil esperada. O valor total do ativo no balanço também fica adulterado, porque não inclui os ativos humanos da organização.

Daí que este autor proponha demonstrações financeiras suplementares, onde o balanço contemple a rubrica de ativos designada “valor dos recursos humanos”, a demonstração dos resultados inclua a rubrica da “amortização do valor dos recursos humanos”, e no relatório de origem e aplicações de recursos constem os investimentos em recursos humanos. Supletivamente, as notas explicativas a essas demonstrações financeiras adicionais devem descrever e justificar os métodos de avaliação e de amortização utilizados, identificar o valor dos gastos que foram registados com investimento em recursos humanos e se foram auditados ou não.

Deste modo, a existência de contas de capital humano não só acrescentaria itens de valor que no presente estão ausentes nas demonstrações financeiras, mas também ajudaria a reduzir o fosso entre o valor de mercado e o valor contabilístico.

Para colmatar esta lacuna Crawford (1994 *apud* Ferreira, 2014)², ao elaborar um estudo focado na capitalização do capital humano em empresas industriais e de serviços nos

² Crawford, R. (1994). *Na era do Capital Humano o talento, a inteligência e o conhecimento como forças económicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.

Estados Unidos, desenvolveu o balanço da economia do conhecimento, onde constam rubricas de capital humano, conforme Figura 3.1.

Ativo	Passivo
Ativo financeiros: Caixa Contas a receber Títulos	Passivos de curto prazo: Contas a pagar Empréstimos em bancos Títulos comerciais, débitos longo prazo devidos no período de um ano
Ativos físicos: Estoque, fábrica, equipamento	Passivo de longo prazo: Títulos, empréstimos bancários, perdas de equipamentos capitalizados
Ativos intangíveis: Patentes e <i>copyrights</i> , licenças	Patrimônio Líquido: Ações preferenciais, ações ordinárias e lucros retidos Patrimônio líquido não reconhecido em ativos intangíveis fora do balanço e ativos de Capital Humano
Fórmulas: <i>Know-how</i> Fundo de comércio	
Ativos de Capital Humano: Salários capitalizados, benefícios E direitos de pensões	
Total Ativo	Total Passivo e P. Líquido

Figura 3.1 - Balanço da Economia de Conhecimento de Crawford

Fonte: Crawford, 1994 *apud* Ferreira, 2014: 46

3.3 O Capital Humano na Contabilidade em Contexto Nacional

Neste momento, o tratamento contabilístico dado ao capital humano em Portugal não difere do tratamento dado a nível internacional.

Embora os custos com os recursos humanos façam parte da demonstração dos resultados por funções, ainda que de forma implícita, é na demonstração dos resultados por natureza que encontramos informação relativa a este recurso na conta 63 - *Gastos com o Pessoal*. Contudo, o que esta demonstração dos resultados revela é o que resulta da relação contratual entre a organização e os seus recursos humanos e não especificamente a valorização e ou desvalorização do capital humano. Deste modo, não é possível aos utilizadores da informação financeira inferir acerca do nível de eficiência e

eficácia da atividade de gestão de recursos humanos, nem sequer da qualidade do capital humano. O que as demonstrações financeiras evidenciam resume-se ao valor suportado pela organização relativo a remunerações, encargos sociais e outros gastos semelhantes.

O normativo contabilístico nacional atual não está adequado a permitir:

- ✓ Evidenciar separadamente nas demonstrações financeiras o montante desembolsado com a atividade de formação e desenvolvimento de competências e, por isso, distinguir as empresas que investem em formação e desenvolvimento do capital humano daquelas que não investem;
- ✓ Evidenciar até que ponto a organização tem sido bem-sucedida nos investimentos realizados no capital humano existente.

O sistema contabilístico atual omite o desempenho da organização, ao mesmo tempo que não permite identificar as empresas com boas práticas de gestão do capital humano (Brás, 2007).

Para Bandeira (2010) um dos maiores desafios que, presentemente, a contabilidade enfrenta é a capacidade de reconhecer, medir e difundir o conhecimento organizacional que, no futuro, será o elemento diferenciador de sucesso.

A vulnerabilidade da contabilidade para responder às necessidades de informação é evidente pois não existe um modelo de valorização e de avaliação do capital intelectual universalmente aceite, e de normas contabilísticas que identifiquem e reconheçam o capital intelectual, particularmente o capital humano, para que seja devidamente mensurado e divulgado como informação relevante.

3.4 A Problemática dos Ativos Intangíveis

Devido à crescente relevância que os intangíveis têm assumido, os valores contabilísticos têm perdido expressão e credibilidade nos mercados financeiros. Esta descredibilização resulta do conservadorismo próprio do modelo contabilístico atual que não considera todos os elementos que compõem o valor das organizações. A investigação efetuada por Canibano *et al.* (1999), centrada num modelo que compara o valor de mercado e o valor contabilístico das empresas, realça a perda de importância da informação contabilística nos últimos anos, sendo que os intangíveis e a problemática relacionada com a sua valorização são um fator decisivo para esta quebra de confiança.

Silva *et al.* (2017: 39) admitem que «[o] reconhecimento contabilístico dos ativos intangíveis tem vindo a gerar alguma controvérsia», apresentando como razões para esta controvérsia, as características particulares dos ativos intangíveis, nomeadamente a dificuldade em identificá-los devido à sua natureza não física, a sua difícil mensuração, mas sobretudo o grau de incerteza em relação à obtenção de benefícios económicos futuros.

Os critérios rígidos de reconhecimento, como a elevada incerteza quanto à possibilidade de gerar benefícios económicos futuros e o controlo por parte da entidade que o detém, assim como as rígidas práticas contabilísticas assentes no princípio do custo histórico e da prudência impedem, na maioria das vezes, que os ativos intangíveis sejam relatados nas demonstrações financeiras, aumentando, assim, a diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico (Canibano *et al.*, 1999; e Lev e Zarowin, 1999).

A omissão dos ativos intangíveis no balanço é visto por muitos autores como uma “deficiência flagrante”, conforme sublinha Penman (2009). Na opinião deste autor, «*[h]ow can accountants report a balance sheet that omits important assets like brands, distribution and supply chains, knowledge, human capital, and organization capital, particularly when value in modern firms comes more from these assets than from the tangible assets on the balance sheet?*» (Penman, 2009: 358).

É notório, então, que a discrepância entre o valor de mercado e o valor contabilístico se deve, em grande parte, ao capital humano e ao *goodwill*³ gerado internamente sob a forma de patentes, marcas, carteira de clientes e publicidade que, apesar de acrescentarem valor à empresa, não são reconhecidos como ativos, por não respeitarem os critérios de reconhecimento da *International Accounting Standard (IAS) 38 – Ativos Intangíveis*.

3.4.1 Ativos Intangíveis

Apesar do conhecimento ser intangível não significa que ele não pode ser medido. Os mercados fazem essa mensuração de forma bastante eficiente quando avaliam as ações de empresas baseadas no conhecimento com valores bem acima dos registados contabilisticamente nas demonstrações financeiras (Graça, 2011). Assim, o capital humano sendo, para alguns, o intangível mais valioso das empresas tem de ser gerido e, como tal, mensurado.

³ De acordo com as definições da NCRF 14 – Concentrações de atividades empresariais, *goodwill* «corresponde a benefícios económicos futuros resultantes de ativos que não são capazes de ser individualmente identificados e separadamente reconhecidos».

O *International Accounting Standard Board* (IASB) emitiu em 1998, a *International Accounting Standard* (IAS) 38 – *Intangible Assets* sobre a contabilização dos ativos intangíveis. Mais tarde, em 2009, em contexto nacional, a Comissão de Normalização Contabilística emitiu a Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) 6 – *Activos Intangíveis*, que tem por base a IAS 38.

Nos termos do parágrafo 8 da NCRF 6 – *Activos Intangíveis*, um ativo «é um recurso controlado por uma entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam benefícios futuros para a entidade» e um ativo intangível «é um activo não monetário identificável sem substância física».

Como tal, nem todos os itens podem ser reconhecidos como ativos intangíveis, mas apenas aqueles que obedecem aos critérios de reconhecimento da norma, a saber, a identificabilidade, a controlabilidade e a existência de benefícios económicos futuros esperados. Não obstante, não é por um item não preencher um destes critérios que deixa de ser considerado um intangível; apenas não pode ser reconhecido como tal.

A identificabilidade do ativo, nos termos do parágrafo 12 da NCRF 6, traduz-se na capacidade de o ativo «ser separável, i.e. capaz de ser separado ou dividido da entidade, transferido, licenciado, alugado ou trocado, seja individualmente ou em conjunto com um contrato ativo ou passivo relacionado».

Todavia, a separabilidade não é a única forma de identificar um ativo. A empresa pode ainda identifica-lo quando, por exemplo, adquire um ativo intangível em grupo, com outros ativos, e a transação implique a transferência de direitos legais que permitem a identificação do ativo. Ou se existe um projeto interno cujo objetivo é criar direitos legais para a empresa, a natureza desses direitos pode ajudar a empresa a identificar o ativo intangível (Martins, 2001).

O segundo critério de reconhecimento do ativo é o controlo. A entidade controla o ativo «se tiver o poder de obter benefícios económicos futuros que fluam do recurso subjacente e puder restringir o acesso de outros a esses benefícios» (NCRF 6, parágrafo 13).

Estes direitos normalmente estão justificados através de direitos legais válidos perante a justiça. Supletivamente, os conhecimentos técnicos e de mercado podem dar lugar a benefícios económicos futuros, que são controlados pela entidade se os tiver protegido através de direitos legais, tais como a propriedade industrial ou por uma obrigação legal dos empregados de manter a confidencialidade (Martins, 2001).

De acordo com o parágrafo 17 da NCRF, os benefícios económicos futuros, o terceiro critério de reconhecimento do ativo, podem incluir receitas da venda de produtos ou serviços, ou outros benefícios que resultem do uso do ativo intangível pela empresa.

Apesar dos intangíveis, conforme Canibano *et al.* (1999) admitem, serem dos principais determinantes de valor das empresas, os mesmos não aparecem nas demonstrações financeiras devido, sobretudo, à incapacidade dos princípios e normas contabilísticas de definirem como fazê-lo de forma adequada.

Martins (2001) alertou para a urgência de medir os ativos que não constam nas demonstrações financeiras. Segundo esta autora «[a] grande questão que se coloca é como atender a esta necessidade, colocando nas demonstrações financeiras a informação relevante, útil e que reflita o valor real da empresa» (Martins, 2001: 88).

Bontis e Serenko (2009) referem que o maior desafio colocado à contabilidade é a medição dos ativos humanos, porque todos os modelos padecem de subjetividade e incerteza e carecem de fiabilidade, visto que não há uma forma segura de auditar as medições.

Por enquanto, quer o capital humano, consubstanciado no valor das remunerações pagas, quer os investimentos da empresa em capital humano, muitas vezes traduzidos em formação, continuam a ser reconhecidos como gasto. Isto deve-se, como temos vindo a evidenciar, a duas razões fundamentais. A primeira resulta da especificidade do capital humano. É um facto que ele é indissociável do recurso humano mas é este que o possui, cabendo à empresa apenas o seu usufruto através dos serviços prestados, não o controlando e, por isso, não cumprindo os requisitos contabilísticos de ativo (Theeke e Mitchell, 2008). A segunda prende-se com a natureza intangível deste capital e dos seus investimentos, uma vez que não é fácil identificar e medir o valor deste recurso ou o benefício resultante dos investimentos.

Ainda hoje, volvidos quase vinte anos desde o alerta feito por Martins (2001), a contabilidade não dispõe de um sistema específico para o reconhecimento, mensuração e divulgação do ativo intangível capital humano. A dificuldade em determinar nos intangíveis os três critérios de reconhecimento - ser identificável, ser controlado pela entidade e esperar-se que dele fluam benefícios económicos futuros - fomenta a existência de tratamentos distintos para a divulgação da informação sobre ativos intangíveis.

No entanto, há um grupo específico de ativos intangíveis intrinsecamente associados ao capital humano, pertença das sociedades objeto da nossa análise, que, como tal, não

poderíamos deixar de mencionar, cujos critérios de reconhecimento contabilístico são respeitados.

3.4.2 A Peculiaridade dos Ativos Intangíveis nas Sociedades Anónimas Desportivas

Os recursos humanos do desporto, de acordo com o art.º 33.º da Lei de Bases do Desporto (Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho⁴), são os «que intervêm directamente na realização de actividades desportivas, a quem se exige domínio teórico-prático da respectiva área de intervenção, designadamente os praticantes desportivos, os treinadores e os elementos que desempenham na competição funções de decisão, consulta ou fiscalização, visando o cumprimento das regras técnicas da respectiva modalidade.» Por seu turno, os praticantes desportivos, nos termos do art.º 34.º, são definidos como «aqueles que, a título individual ou integrados numa equipa, desenvolvam uma actividade desportiva».

Tendo por base estas definições, uns dos intervenientes fundamentais da actividade desportiva são, sem dúvida, os jogadores de futebol. São os atores principais de um jogo de futebol e quiçá os protagonistas mais importantes de um clube de futebol, pois o sucesso deste depende das aptidões daqueles (Sloane, 1969) na medida em que fazem do jogo um espectáculo, contribuindo, deste modo, para a obtenção de resultados desportivos e financeiros.

Os jogadores reúnem, em si, o duplo papel de atletas e trabalhadores (Amado, 1995). É exactamente essa idiossincrasia que os diferencia dos comuns, isto é, o facto dos atletas profissionais exercerem a sua actividade desportiva mediante uma relação de emprego (Peluso, 2009).

Para Morrow (1996: 76) «*[i]t is intuitively appealing to think of football players as assets: other than a club's ground or facilities they are often the only item of value to a club*». Sendo o seu valor tão elevado, importa, por isso, saber se um clube pode reconhecer os jogadores de futebol como ativos.

Como referido anteriormente, um ativo implica o cumprimento em simultâneo dos três critérios de reconhecimento, a saber: ser identificável, ser controlado pela entidade e esperar-se que dele fluam benefícios económicos futuros.

⁴ A Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho foi revogada pela Lei 5/2007, de 16 de Janeiro.

3.4.2.1 Identificabilidade

A compra de jogadores no mercado de transferências é evidência de uma transação passada identificável, que permite aos clubes o acesso aos benefícios económicos futuros provenientes da utilização dos direitos desportivos dos jogadores.

Segundo Morrow (1996) para os jogadores formados internamente o critério identificabilidade não é tão evidente, muito embora entenda que se possa considerar que eventos passados, como o *scouting*, a formação e o treino, promovam o desenvolvimento dos jogadores que integrarão a equipa principal permitindo, deste modo, aos clubes a obtenção de benefícios económicos futuros.

3.4.2.2 Controlo

As empresas contratam os trabalhadores para que, com o exercício das suas funções, possam obter benefícios económicos futuros. No entanto, se os trabalhadores decidirem sair, as empresas não tem qualquer direito legal que os impeça, revelando, assim, que não possuem suficiente controlo sobre os benefícios económicos futuros gerados pelos trabalhadores, pelo que não podem reconhecê-los como ativos.

O mesmo não acontece com os jogadores de futebol. Os jogadores de futebol independentemente de serem adquiridos externamente ou formados pelo clube estão sujeitos a registo desportivo individual na federação de cada país. Adicionalmente, através do contrato, estão obrigados a executar as suas funções enquanto desportistas em nome dos clubes com que se vincularam. A este propósito Morrow (1996: 78) afirma que os clubes, por via contratual «*obtain the economic benefits and can restrict the access of others to those benefits*».

As instituições reguladoras do futebol definiram um conjunto de regras, designadamente no que toca às transferências de jogadores e registos de contratos que não se aplicam aos restantes trabalhadores. Um jogador que tenha rescindido o contrato sem justa causa está impedido de exercer os seus serviços noutra clube (Cruz *et al.*, 2011). Através do contrato, o clube tem o controlo sobre os benefícios económicos.

3.4.2.3 Benefícios Económicos Futuros

De acordo com os parágrafos 52 a 54 da Estrutura Conceptual do IASB, os benefícios económicos futuros incorporados num ativo são o potencial de contribuir, direta ou

indiretamente, para o fluxo de caixa da entidade e poderão fluir de diversas maneiras, nomeadamente:

- ✓ usados isoladamente ou em combinação com outros ativos na produção de bens ou serviços para serem vendidos pela empresa;
- ✓ trocados por outros ativos;
- ✓ usados para liquidar um passivo;
- ✓ distribuídos aos proprietários da empresa.

Gerar benefícios económicos futuros é o propósito do ativo. Daí que, os jogadores de futebol são adquiridos ou desenvolvidos internamente para que, através da sua contribuição para um bom desempenho desportivo, permitam aumentar os fluxos de caixa do clube e os correspondentes rendimentos, designadamente os de bilheteira, publicidade, *merchandising*, direitos televisivos, prémios monetários provenientes dos organismos que regulam as competições em que participam. Adicionalmente há, ainda, as receitas resultantes da alienação dos direitos desportivos sobre os jogadores antes do término do contrato que também concorrem para que benefícios económicos fluam para o clube (Cruz *et al.*, 2011).

Fica, assim, evidente que os jogadores de futebol cumprem os critérios de reconhecimento dos ativos da NCRF 6 – Activos Intangíveis.

Contudo, no âmbito do tratamento contabilístico dos jogadores de futebol formados internamente nas escolas do clube há uma particularidade que é importante ressaltar.

Os jogadores de futebol, quer os adquiridos externamente, quer os desenvolvidos internamente, têm uma contribuição similar na formação de benefícios económicos futuros, na medida em que, se por um lado, são suscetíveis de serem vendidos para outro clube, por outro lado através do seu desempenho contribuem para a obtenção de receitas.

No entanto, o seu reconhecimento no balanço não tem tratamento idêntico. No atual modelo contabilístico o valor pago por um jogador de futebol a outro clube constitui uma medida confiável do seu custo e reflete a probabilidade de obtenção de benefícios económicos futuros; daí que são reconhecidos como ativos. O mesmo não acontece no caso dos jogadores formados internamente numa fase inicial. Equiparados a um projeto de investigação e desenvolvimento só podem ser reconhecidos no balanço quando se encontram na fase de desenvolvimento e observam as condições de viabilidade técnica.

As dificuldades para efetuar uma valorização objetiva e fidedigna dos jogadores desenvolvidos internamente têm impedido que os mesmos sejam reconhecidos como

ativos, distorcendo de sobremaneira a imagem das demonstrações financeiras dos clubes que investem significativamente na formação de jogadores.

Para contornar esta omissão, Constantino (2006) sugere a divulgação da valorização destes jogadores no anexo, numa nota explicativa afeta ao capital humano desportivo desenvolvido internamente.

4 A Divulgação Voluntária de Informação

4.1 Enquadramento

Aliado à dificuldade do reconhecimento contabilístico dos ativos intangíveis existe a crescente necessidade das empresas complementarem a sua informação financeira (presente nas demonstrações financeiras tradicionais⁵) com informação não financeira, para a tomada de decisões estratégicas por parte dos gestores e dos demais *stakeholders*, que exigem cada vez mais quantidade e melhor informação.

Para a contabilidade colmatar as dificuldades no reconhecimento e mensuração dos ativos intangíveis necessita de se adaptar às necessidades das organizações e prover informação útil que represente a verdadeira imagem da entidade, o que inclui apresentar informação sobre o capital humano.

A contabilidade tem procurado dar resposta à evolução das organizações. É disso exemplo o estudo elaborado por Costa (2010), onde se refere que há países da União Europeia que já elaboram uma «demonstração de capital intelectual» que tem como base indicadores não financeiros que complementa a informação presente nas demonstrações financeiras. Esse documento não só serve de apoio à tomada de decisão como contribui para aumentar a informação interna da entidade, permitindo, por um lado, aos gestores obter uma visão aproximada da realidade da organização e, assim, adaptar a sua estratégia às diversas situações e, por outro lado, permite aos investidores deterem mais informação.

Outra forma de contornar o desafio do reconhecimento do capital humano é conforme defendido por Canibano *et al.* (1999) e Costa (2010), as entidades por sua própria iniciativa divulgarem voluntariamente a informação sobre o capital humano. Só dessa forma conseguirão diferenciar-se das demais e dar aos utilizadores da informação financeira o acesso a informação útil, relevante e atempada, partindo da verdade basilar que a informação financeira não inclui toda a informação relevante da organização.

⁵ As demonstrações financeiras obrigatórias, de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística, estão identificadas num capítulo mais adiante, o capítulo das Sociedades Anónimas Desportivas.

4.2 Teorias sobre a Divulgação de Informação

A divulgação da informação voluntária sobre capital intelectual é um dos meios encontrados pelas empresas para dar resposta às mudanças estruturais e à necessidade de manter a transparência com os seus *stakeholders*.

Partindo da premissa de que “o que é medido é gerido” um dos principais estímulos para a divulgação do capital intelectual é tornar visível o invisível (Cooper e Sherer, 1984).

De acordo com os estudos desenvolvidos por alguns investigadores, como Ferreira (2008), Costa *et al.* (2011), Silva *et al.* (2012), Barroso (2013) e Martins (2013), apenas para mencionar alguns em contexto nacional, há várias teorias que fundamentam a prática e procuram esclarecer as motivações acerca da divulgação de informação sobre capital intelectual, o que pressupõe também a sua componente de capital humano.

Estas teorias, umas de índole económica, designadamente a Teoria da Agência e a Teoria da Sinalização, outras de cariz político e social, a saber, a Teoria da Legitimidade e a Teoria dos *Stakeholders* não são incompatíveis entre si, antes pelo contrário complementam-se. Cada uma delas procura explicar o mesmo fenómeno da divulgação voluntária de informação e nenhuma consegue esclarecer por si só as razões por detrás das práticas da mesma, pelo que faz sentido interligá-las (Ferreira, 2008).

4.2.1 Teoria da Agência

A teoria da agência estuda o conflito de interesses entre os acionistas, cuja propriedade da empresa lhes pertence, e os administradores responsáveis pela gestão da mesma.

Delegar a gestão nos administradores é indispensável em empresas de grande dimensão, pois é impensável todos os acionistas terem uma participação ativa na gestão da sua empresa. No entanto, esta separação pode criar problemas quando administradores e acionistas têm interesses distintos. É nesta discordância que se baseia a teoria da agência. Os acionistas procuram o lucro sem, no entanto, pôr em causa a gestão da empresa, que deverá ser credível e responsável. Já os administradores pretendem demonstrar que gerem adequadamente a empresa de modo a obterem regalias que poderão traduzir-se em salário, reconhecimento e prestígio. No entanto, há administradores cujo principal objetivo é maximizar os seus interesses pessoais em detrimento dos interesses dos acionistas.

Ferreira (2008) realça que este risco pode agudizar-se quando o acionista é o proprietário da empresa, pois tenderá a privilegiar os seus próprios interesses relegando o bem da organização para segundo plano.

Segundo Jensen e Meckling (1976) a relação de agência traduz-se num contrato através do qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (agente) para prestar serviços em seu benefício, delegando-lhe poder de tomada de decisões.

Nesta relação, o perigo reside no facto de ambas as partes, agentes (administradores) e principais (acionistas) procurarem a maximização dos seus próprios interesses quando estes não estão alinhados. A assimetria de informação é um dos fatores chave que levam aos problemas de agência.

Os custos de agência ocorrem não só porque os administradores não maximizam o potencial da empresa, mas, também quando os acionistas despendem o seu dinheiro para controlar os administradores.

De acordo com esta teoria a divulgação de informação tem como propósito monitorizar o desempenho dos administradores, pelo que deles se espera a comunicação de informação de diversa natureza.

Na opinião de Depoers (2000) a teoria da agência é aquela que é mais usada no enquadramento teórico para esclarecer as razões da divulgação voluntária de informação.

Todavia, An *et al.* (2011) expõe algumas limitações à utilização da teoria da agência para explicar a divulgação do capital intelectual. Em primeiro lugar, nesta teoria o desempenho do agente é medido em termos monetários, ao passo que os atributos de capital intelectual são de cariz qualitativo, sendo difícil atribuir-lhe um valor monetário. Por outro lado, esta teoria centra-se fundamentalmente no pressuposto do autointeresse dos indivíduos criando conflitos. Por fim, a teoria foca-se apenas na relação acionista-administração, quando a administração estabelece relações com outros grupos (clientes, fornecedores, credores, governo, entre outros), mas que tendem a ser aqui negligenciadas.

4.2.2 Teoria da Sinalização

A teoria da sinalização (Ross, 1977 e Spence, 1973) é igualmente utilizada para explicar as razões inerentes à divulgação voluntária de informação. Esta teoria parte da hipótese de que no mercado existem dois tipos de empresas, as boas e as más. Em cenário de

assimetria de informação, como o mercado não consegue distinguir os dois tipos de empresa, as decisões são tomadas tendo por base a qualidade média do conjunto, pelo que as empresas boas serão subavaliadas e as más sobreavaliadas.

Para que esta avaliação errada não ocorra, as empresas boas sentem-se motivadas a sinalizar ao mercado as suas boas qualidades e os seus pontos fortes, através da divulgação de informação, de forma a serem reconhecidas e diferenciadas das restantes (Williams, 2001). As empresas más, ao invés, não investem na divulgação de informação, não só porque não têm o que mostrar, como também não estão em condições de incorrer em custos adicionais relacionados com mais divulgação.

A divulgação voluntária de informação assume-se como uma forma adequada de sinalizar as boas qualidades da empresa. A credibilidade do sinal é assegurada pela existência de custos associados à publicação da informação e pela necessidade da informação divulgada ser auditada juntamente com as restantes demonstrações financeiras.

A divulgação de informação sobre capital intelectual no relatório e contas pode beneficiar a empresa a diversos níveis, nomeadamente por melhorar a imagem da empresa, por atrair potenciais investidores, por diminuir a volatilidade das ações, por permitir uma compreensão dos produtos e serviços e sobretudo por melhorar a relação com os *stakeholders* (Singh e Zahn, 2008).

Contudo, An *et al.* (2011) destacam algumas limitações à utilização da teoria da sinalização para explicar a divulgação do capital intelectual. Desde logo, a teoria não explica a forma como as empresas deverão sinalizar a sua qualidade, o que poderá conduzir a uma sinalização desajustada. Adicionalmente, embora a sinalização crie custos diretos, desconsidera alguns custos dos proprietários que afetam o efeito de sinalização. É disso exemplo, a divulgação de informação sobre investigação e desenvolvimento que poderá lesar os interesses da empresa por ser suscetível de ser imitado pelos concorrentes.

4.2.3 Teoria da Legitimidade

A teoria da legitimidade assenta nas bases da teoria política e económica. As empresas são vistas como parte de um sistema social de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995) e existem porque a sociedade as considera legítimas.

A legitimidade, neste contexto, está associado ao conceito de contrato social, pelo que esta teoria sugere a existência de uma espécie de contrato social entre a empresa e a sociedade, que representa as múltiplas expectativas que a sociedade tem acerca do modo como a empresa deve conduzir as suas operações (Guthrie *et al.*, 2004; e Watson *et al.*, 2002).

A teoria da legitimidade sustenta-se no argumento que os fatores externos influenciam as ações dos administradores no sentido de prosseguirem atividades legítimas, e justifica a motivação para a divulgação de informação sobre a empresa. A divulgação voluntária da informação revela que a empresa é socialmente responsável e que a forma como opera as suas atividades é aceitável perante os valores que lhe são impostos. A divulgação de informação pode ainda resultar da necessidade de se legitimar perante as outras empresas.

Beattie e Thomson (2007) e Petty e Cuganesan (2005) acrescentam que a divulgação de informação por parte das melhores empresas pode conduzir a um fenómeno de imitação pelas concorrentes.

Para Guthrie *et al.* (2004) as empresas com elevados níveis de capital intelectual ao não conseguirem legitimar o seu estatuto através dos ativos tangíveis, considerados símbolos tradicionais de sucesso, optam por divulgar mais informação sobre o seu capital intelectual.

Mais uma vez An *et al.* (2011) pronunciam-se acerca das limitações da teoria da legitimidade. Estes autores argumentam que as empresas devem adotar medidas para alcançar o estatuto de legitimidade na sociedade, mas, na prática, nem todos os administradores entendem a importância da legitimidade para a sua subsistência. Por outro lado, a teoria não identifica quais os *stakeholders* que mais facilmente se deixam influenciar pelas divulgações de legitimidade.

4.2.4 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* é semelhante à teoria da legitimidade. Contudo, enquanto esta se foca na perspetiva da sociedade, a teoria dos *stakeholders* foca-se no conjunto de intervenientes que poderão ser afetados pelas ações da empresa, designadamente os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, os investidores, os credores, o governo e o público em geral.

De acordo com esta teoria a empresa irá desenvolver atividades e divulgar a informação que é expectável pelos seus *stakeholders* (Guthrie *et al.*, 2004), informação esta que lhes deverá ser útil e trazer alguma vantagem. Se irão utilizar ou não essa informação é uma decisão que lhes pertence, mas os *stakeholders* têm o direito a que a mesma esteja disponível e que seja divulgada pela empresa.

A visão da gestão sobre cada um dos *stakeholders* é influenciada pelo controlo que estes têm sobre os recursos da empresa. Assim, quantos mais recursos o *stakeholder* controlar, maior a probabilidade da empresa ajustar o conteúdo da informação de forma a corresponder às expectativas desse *stakeholder*.

Esta teoria explica que os administradores são encorajados a divulgar informação sobre os seus programas ou iniciativas específicos a grupos particulares de *stakeholders* com poder de influência, com o propósito de lhes dar indicação de que estão a atuar em conformidade com as suas expectativas.

Guthrie *et al.* (2006) e Whiting e Miller (2008), apenas para mencionar alguns autores, utilizaram a teoria dos *stakeholders* ou alguns dos seus conceitos nas suas investigações para explicar a prática da divulgação de informação. No entanto, a evidência empírica revela que as organizações não cumprem as expectativas dos *stakeholders* para a divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual.

An *et al.* (2011) referem como limitação ao uso da teoria dos *stakeholders* para clarificar a divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual o desconhecimento de que e quanta informação deve ser descrita de forma voluntária.

4.2.5 A Interligação das Teorias

Como referido anteriormente, cada uma destas quatro teorias procura esclarecer o mesmo fenómeno da divulgação voluntária de informação. Mas nenhuma consegue fazê-lo por si só, daí que o melhor é articula-las.

A interligação das quatro teorias, conforme demonstrado na Figura 4.1 permite conhecer as três premissas que promovem a divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual, conforme sintetizado por An *et al.* (2011):

- 1ª) Reduzir a assimetria da informação entre a administração da organização e os *stakeholders*;
- 2ª) Prestar contas aos *stakeholders*;
- 3ª) Sinalizar legitimidade organizacional e excelência à sociedade.

Sintetizando, podemos concluir que as organizações divulgam voluntariamente o seu capital intelectual por forma a reduzir a assimetria da informação entre a entidade e com quem esta se relaciona, a prestar contas aos utentes que necessitam dessa informação, mas também para sinalizar a sua legitimidade e excelência à sociedade (An *et al.*, 2011).



Figura 4.1 - A Interligação entre as Quatro Teorias de Divulgação de Informação

Fonte: Martins, 2013: 60

4.3 Divulgação de Informação sobre Capital Humano em Contexto Nacional

A divulgação de informação sobre capital intelectual tem despertado o interesse dos investigadores nacionais e são vários os estudos empíricos disponíveis que versam sobre

o tema (Oliveira *et al.*, 2006; Ferreira, 2008; Cruz, 2011; Silva *et al.*, 2012; Martins, 2013; e Diniz, 2015)⁶. Os resultados destas investigações apontam para uma evolução positiva no nível de divulgação de informação ao longo dos últimos anos, apesar de não serem consensuais quanto à componente do capital humano.

Estudos direcionados exclusivamente para a divulgação de capital humano são em menor número, não obstante a tendência de aumento verificada nos anos mais recentes.

Apresentamos, de seguida, alguns exemplos.

Brás (2003) apresenta uma proposta de modelo de avaliação do capital humano da organização que parte da análise da relação entre a organização e os detentores de capital humano. Adicionalmente, e dada a natureza intangível do *goodwill* e das variáveis introduzidas no cálculo do seu valor, é apresentada uma forma de relato que sustenta o valor estimado para o mesmo e explica os valores encontrados. Os resultados desta investigação fundamentam o relato do *goodwill* gerado pelo capital humano. Contudo, concluiu-se, também, que o investimento em formação e desenvolvimento nalgumas situações pode ser visto como gerador de um ativo para a organização, mas noutras ocasiões tal não é possível.

Domingos (2010) faz uma análise da evolução da divulgação voluntária de informação das empresas cotadas na *Euronext* Lisboa, no triénio 2006 a 2008. Tendo por base a estrutura da *Global Reporting Initiative* conclui-se que apenas 30 dos 79 indicadores são divulgados pelas 53 empresas, sendo a dimensão, e não a rendibilidade, um fator influenciador para a divulgação de informação. Constatou-se, também, que a divulgação voluntária de informação por parte das empresas cotadas na *Euronext* Lisboa é ainda reduzida nas áreas dos desempenhos ambiental e social, apesar de ter tido uma evolução positiva nos três anos estudados.

Barroso (2013) procede à análise de conteúdo aos relatórios e contas anuais das empresas cotadas na *Euronext* Lisboa de 2008 a 2012, excluindo da sua amostra as Sociedades Anónimas Desportivas, para aferir o nível de divulgação de informação voluntária sobre o capital humano. Para o efeito foi criado um índice de divulgação composto por 45 indicadores. Esta foi uma investigação pioneira, na medida em que se centrou exclusivamente no capital humano como um todo, e não como uma componente do capital intelectual. Concluiu-se que o nível médio de divulgação é de 0,46, verificando-se uma evolução positiva no índice de divulgação durante os cinco anos. Identifica os cinco itens mais divulgados como sendo o número total de colaboradores, descrição e identificação da política de remunerações, benefícios e recompensas associados aos

⁶ Não fomos exaustivos na referência aos autores que estudaram o tema em Portugal.

colaboradores, as habilitações literárias e o recrutamento. São ainda assinalados os setores de atividade que apresentam maiores níveis de divulgação: financeiro, telecomunicações e setor público.

Soares (2015) efetua uma análise de conteúdo aos relatórios de natureza obrigatória e facultativa de 50 empresas em Portugal, incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas da revista *Exame*, que apresentaram maior crescimento num ano. Pretendeu-se avaliar o índice de divulgação de informação sobre o capital humano relativamente ao ano de 2014. Para o cálculo do índice foi utilizada a lista de itens de capital humano, apresentada por Petty e Guthrie (2000). Concluiu-se que o índice de divulgação ronda os 53%, o que é revelador da consciência, preocupação e reconhecimento que estas empresas têm do seu capital humano.

5 Sociedades Anónimas Desportivas

5.1 Percurso histórico

A história das sociedades desportivas em Portugal é recente. A primeira menção a este tipo de sociedade surge no início da década de noventa do século passado, no art. 20.º da Lei Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro)⁷, ao referir-se a «sociedades com fins desportivos».

Nesta lei efetivou-se, pela primeira vez, uma separação entre aquilo que era o desporto amador e o desporto profissional, reservando-se as sociedades desportivas para os clubes participantes em competições profissionais. O número 2 do referido artigo adiantava que legislação especial seria publicada a definir as condições em que os clubes desportivos poderiam constituir tais sociedades.

Nesta sequência foi publicado o Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de Junho, com o propósito de estabelecer o regime jurídico das sociedades desportivas. No entanto, esta legislação revelou-se inadequada, não só porque a constituição deste tipo de sociedades não era obrigatória para a participação nas competições desportivas profissionais, como também a distribuição de lucros aos acionistas não era permitida, devendo os mesmos reverter a favor da atividade geral do clube. Perante estes moldes, os agentes desportivos entenderam não haver vantagens para constituir sociedades desportivas (Preâmbulo do Decreto-Lei nº 67/97, de 03 de Abril).

A Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro) viria a ser revista pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho, que, na alteração ao art.º 20.º, n.º 3, reconhecia a necessidade de publicação de «diploma legal adequado» que estabelecesse os termos em que os clubes desportivos, ou as suas equipas profissionais, poderiam adotar a forma de sociedade desportiva. O número 5 do mesmo artigo fazia referência, pela primeira vez, a um regime fiscal específico para as sociedades desportivas que mediante «diploma legal adequado» poderiam ter os seus lucros isentos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) se fossem investidos em instalações ou em formação desportiva no clube originário.

⁷ A Lei de Bases do Sistema Desportivo foi alterada pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho, e revogada pela Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho, designada Lei de Bases do Desporto. Esta, por sua vez, foi revogada pela Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro, intitulada Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, que se encontra em vigor.

Os dois “diplomas legais adequados” foram publicados no ano seguinte: o Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, que legislou sobre o regime jurídico específico das sociedades desportivas (RJESD) e a Lei n.º 103/97, de 13 de Setembro, que aprovou o regime fiscal específico das sociedades desportivas (RFESD).

O RJESD estabeleceu que os clubes desportivos independentemente de pretenderem ou não participar em competições desportivas profissionais podiam optar pela constituição de uma sociedade desportiva, sob a forma de sociedade anónima, ou, mantendo o seu estatuto associativo, ficariam sujeitos a um regime especial de gestão que garantisse regras mínimas de transparência e rigor. Qualquer que fosse a forma jurídica adotada os clubes ficariam sempre sujeitos a um regime em que a transparência e o rigor teriam de estar salvaguardados (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 67/97, de 03 de Abril).

Ao abrigo do RJESD foram constituídas cerca de três dezenas de sociedades desportivas, predominantemente na modalidade de futebol profissional (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 Janeiro).

Já o RFESD regulava sobre temáticas específicas aplicadas às sociedades desportivas que não constavam no regime geral do IRC, nomeadamente o período de tributação que poderia ser diferente do ano civil, as amortizações relativas ao direito de contratação dos jogadores profissionais e o reinvestimento dos valores de realização desses ativos intangíveis. Eram ainda atribuídos alguns benefícios fiscais, no âmbito do imposto municipal de sisa⁸, imposto do selo e emolumentos, às sociedades que se reorganizassem como sociedades desportivas.

Após diversas alterações ao longo dos anos, a primeira das quais na Lei n.º 107/97, de 16 Setembro, e posteriormente nos Decretos-Leis n.ºs 303/99, de 6 de Agosto, e 76-A/2006, de 29 de Março, o RJESD foi alvo de uma última revisão, em 2013, tendo sido publicado o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, que aprovou o novo regime jurídico específico das sociedades desportivas (NRJESD).

Também o RFESD foi objeto de revisão, em 2013, tendo sido publicada a Lei n.º 56/2013, de 14 de Agosto, que aprovou o novo regime fiscal específico das sociedades desportivas (NRFESD).

⁸ Atualmente denominado de IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis).

5.2 Conceito e Características

Nos termos do n.º1 do art. 2.º do NRJESD uma sociedade desportiva é definida como «a pessoa 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».

Assim, com o NRJESD os clubes ou outras entidades desportivas que queiram participar em competições desportivas profissionais, para além da Sociedade Anónima Desportiva (SAD), passam a ter um novo tipo de sociedade desportiva, a Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ), em que o sócio único será sempre obrigatoriamente o clube fundador, de acordo com os art. 11.º e 14.º do NRJESD.

Não obstante este novo regime jurídico que regula as especificidades deste tipo de sociedades, designadamente o capital social mínimo, a forma de realização deste, a transmissão do património do clube fundador para a sociedade desportiva, estas organizações estão, ainda, subsidiariamente, sujeitas ao regime geral aplicável às sociedades anónimas e por quotas.

A constituição destas entidades pode ser feita de uma de três formas: de raiz, por transformação de um clube desportivo ou pela personalização de uma equipa que participe, ou pretenda participar em competições desportivas (art.º 3.º do NRJESD).

A designação da sociedade está prevista no art. 6.º do NRJESD, onde se define que as empresas criadas de raiz incluirão no seu nome a modalidade desportiva explorada, seguida pela abreviatura SAD ou SDUQ, Lda., consoante o tipo societário em causa. Caso a entidade surja por transformação de um clube ou personalização de uma equipa a denominação terá de incluir o clube ou equipa que lhes dá origem.

O capital social mínimo para as sociedades que participam nas competições profissionais de futebol não pode ser inferior a:

- ✓ 1 000 000€ para as sociedades anónimas desportivas (SAD) que participam na 1ª Liga;
- ✓ 250 000€ para as sociedade unipessoal por quotas (SDUQ) que participem na 1ª Liga;
- ✓ 200 000€ para as SADs que participam na 2ª Liga;
- ✓ 50 000€ para as SDUQs que participem na 2ª Liga.

Poderão, também, constituir-se sociedades desportivas cujo objeto seja outra modalidade profissional que não o futebol, ou até para atuarem fora do âmbito das competições profissionais (art.º 8.º, n.º 1).

Na presente época desportiva – 2017/2018 – estão registadas na Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP), entidade responsável pelo futebol profissional em Portugal, trinta e oito sociedades desportivas, das quais vinte e cinco são SADs e treze são SDUQs. Na 1ª Liga (Liga NOS), o nível mais elevado das competições organizadas pela LPFP, participam quinze SADs e três SDUQs, e na 2ª Liga (Ledman Liga Pro) participam dez SADs e dez SDUQs, conforme Quadro 5.1:

Quadro 5.1 - Equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional

1.º LIGA - LIGA NOS	2.º LIGA - LEDMAN LIGA PRO
Boavista Futebol Clube - Futebol, SAD	Académico de Viseu Futebol Clube, SDUQ, Lda
Clube Desportivo das Aves – Futebol, SAD	Associação Académica de Coimbra - Organismo Autónomo de Futebol, SDUQ Lda
Clube Desportivo Feirense – Futebol, SAD	Clube de Futebol União da Madeira, Futebol SAD
C. D. Tondela – Futebol, SDUQ, Lda	Clube Desportivo da Cova da Piedade - Futebol SAD
Estoril Praia - Futebol, SAD	Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD
Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda	Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda
Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD	Futebol Clube de Famalicão - Futebol SDUQ, Lda
Grupo Desportivo de Chaves - Futebol, SAD	Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda
Marítimo da Madeira, Futebol, SAD	Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD B
Moreirense Futebol Clube – Futebol, SAD	Gil Vicente Futebol Clube – Futebol, SDUQ, Lda
Os Belenenses - Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	Leixões Sport Clube, Futebol, SAD
Portimonense Futebol, SAD	Real S.C. - Futebol, SDUQ, Lda
Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda	Santa Clara Açores - Futebol, SAD
Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD	Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD B
Sporting Clube de Braga, Futebol, SAD	Sporting Clube da Covilhã – Futebol, SDUQ, Lda
Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD	Sporting Clube de Braga, Futebol, SAD B
Vitória Futebol Clube, SAD	Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD B
Vitória Sport Clube - Futebol, SAD	União Desportiva Oliveirense – Futebol, SDUQ, Lda
	Varzim Sport Club - Futebol, SDUQ, Lda
	Vitória Sport Clube B

Fonte: Liga Portuguesa de Futebol Profissional

5.3 Transparência Contabilística

Foi no Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de Junho, génese das sociedades desportivas, que se traçaram os primeiros contornos relativamente à transparência contabilística destas entidades. Desde logo, o seu art.º 22.º afirmava que enquanto não fosse aprovado um plano oficial de contabilidade específico para os clubes desportivos e as sociedades desportivas, o balanço, a demonstração dos resultados e o anexo deveriam ser elaborados segundo as disposições e os modelos menos desenvolvidos indicados pelo Plano Oficial de Contabilidade (POC) para as empresas, com as necessárias adaptações.

Com a revogação do Decreto-Lei n.º 146/95 através da publicação do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, procurou dar-se mais detalhe às regras de transparência contabilística e de gestão. Como referido anteriormente, qualquer que fosse a forma jurídica adotada, os clubes ficariam sempre sujeitos a um regime em que a transparência e o rigor teriam de estar salvaguardados, nomeadamente, pela responsabilização pessoal dos executivos dos clubes por certos atos de gestão efetuados, a exigência de transparência contabilística, através da certificação das contas por um revisor oficial, a adoção obrigatória do POC e a prestação de garantias bancárias ou seguros de caução que respondessem pelos atos praticados em prejuízo daqueles clubes (Preâmbulo do Decreto-Lei nº 67/97, de 03 de Abril).

Adicionalmente, o art.º 44.º do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril voltava a salientar a pertinência de existir um plano de contabilidade adaptado à especificidade das atividades desportivas e enquanto o mesmo não fosse publicado prevaleciam as regras aplicadas às sociedades anónimas no que respeitava à organização e publicação das contas.

Numa tentativa de dar resposta à necessidade de um plano setorial para a atividade desportiva, a LPFP, em 2004, elaborou a “Proposta de Adaptação do Plano Oficial de Contabilidade e demais Normativos Contabilísticos à realidade do Futebol Profissional em Portugal”. Como alicerces desta proposta estavam o POC, as diretrizes contabilísticas vigentes e, supletivamente, a Norma Internacional de Contabilidade (NIC) 38 – Ativos Intangíveis (Cruz, 2006).

No entanto, nem este nem qualquer outro plano de contabilidade setorial específico para atividade desportiva foram publicados, nem mesmo após a revogação do POC e aprovação do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), pelo Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 Julho. A partir de então o balanço, a demonstração dos resultados e o anexo são elaborados com base nos modelos previstos na Portaria 986/2009, de 7 de Setembro.

Também a Lei n.º 30/2004, de 21 de Junho, designada Lei de Bases do Desporto, nos termos da alínea d) do n.º 2 do art.º 19.º se referia à «transparência contabilística» como um dos requisitos essenciais da sociedade desportiva.

Para que as sociedades desportivas possam participar nas competições desportivas profissionais organizadas pela LPFP terão de fazer o respetivo registo nesta entidade, cuja candidatura anual para o efeito inclui pressupostos de natureza financeira que obrigatoriamente necessitam de ser respeitados. No comunicado oficial 258, de 9 de Maio de 2017 da LPFP, estão definidos os pressupostos financeiros para a época 2017/2018 que têm de ser apresentados pelas SADs, antes do início da época desportiva e incluem, entre outros, os seguintes documentos:

- ✓ Demonstrações financeiras anuais do último ano, conforme modelo aprovado⁹ pela LPFP, a saber:
 - Balanço;
 - Demonstrações dos resultados;
 - Demonstrações dos fluxos de caixa;
 - Notas às demonstrações financeiras, incluindo um resumo de princípios e métodos contabilísticos e outras notas explicativas;
 - Relatório de gestão, incluindo a análise económica e financeira;
 - Comprovativo de aprovação pelo Conselho de Administração das demonstrações financeiras anuais.
- ✓ Orçamento – Deverá ser elaborado não só respeitando o modelo predefinido¹⁰, como também os requisitos da Portaria n.º 50/2013, de 5 de Fevereiro, nomeadamente:
 - Equilíbrio Financeiro - As receitas ordinárias devem cobrir as despesas ordinárias (art.º 8.º, n.º 2);
 - O cálculo da massa salarial anual dos praticantes e treinadores não pode ter por base valores inferiores aos que forem fixados por instrumento de regulamentação coletiva aplicável (art.º 6.º);
 - A massa salarial global anual das SADs não pode ultrapassar 70% do valor das despesas ordinárias do seu orçamento (art.º 5.º, n.º 1, e);
- ✓ Relatório e parecer do Revisor Oficial de Contas (ROC) ou da sociedade revisora de contas a confirmar que o orçamento está de acordo com os requisitos anteriormente mencionados;

⁹ Ver anexo 1.

¹⁰ Ver anexo 2.

- ✓ Declaração emitida pela SAD, subscrita pelos seus representantes e certificada por ROC, da inexistência de situação de dívidas salariais a jogadores e treinadores com referência à época 2016/2017;
- ✓ Declaração emitida pela SAD, assinada por quem a representa e certificada por ROC, da inexistência de dívidas a outras sociedades desportivas relativamente a transferências de jogadores efetuadas até 31 de Dezembro do ano precedente. Adicionalmente é ainda entregue a tabela de transferências de jogadores conforme modelo oficial¹¹;
- ✓ Declarações de não dívida à Autoridade Tributária e à Segurança Social à data de 30 de Abril de 2017.

5.4 Particularidades Fiscais

As SADs, como qualquer outra sociedade anónima que visa a prossecução do lucro, têm a sua base de imposto na esfera do IRC. Todavia, para responder às especificidades deste tipo de entidades, o legislador entendeu por bem aprovar, adicionalmente, um regime fiscal especial para as sociedades desportivas através da publicação da Lei n.º 103/97, de 13 de Setembro. O mesmo foi reformulado e republicado na Lei n.º 56/2013, de 14 de Agosto (NRFESD), entrando em vigor no dia seguinte.

O primeiro tema consagrado no NRFESD é o dos gastos específicos deste tipo de empresas, em sede de IRC, previsto no seu artigo 2.º. Nele são abordados dois tipos de gastos: no n.º 1 os montantes despendidos no investimento em instalações ou em formação desportivas; e no n.º 2 as verbas pagas pela entidade a título de exploração dos direitos de imagem dos agentes desportivos, sendo estes os jogadores e treinadores contratados pela empresa (art.º 2.º, n.º 3). Os primeiros são aceites como gastos fiscais na totalidade, os segundos apenas em 20%.

No artigo 3.º é abordada uma das mais significativas particularidades das SADs, nomeadamente as amortizações dos direitos de contratação dos jogadores profissionais. Estes direitos são considerados expressamente no NRFESD como ativos intangíveis e são também um dos elementos mais importantes do balanço das sociedades desportivas.

De acordo com artigo 3.º, n.º 1, do NRFESD, as amortizações destes ativos intangíveis são gastos aceites fiscalmente «desde que os jogadores estejam inscritos em competições desportivas de carácter profissional ao serviço da sociedade desportiva ou

¹¹ Ver anexo 3.

ao serviço de outras sociedades desportivas, neste último caso quando haja cedência temporária do jogador».

Nos n.ºs 2 e 3 do mesmo artigo o legislador definiu o conceito de valor amortizável dos direitos de contratação dos jogadores profissionais, como sendo:

- ✓ o custo de aquisição;
- ✓ ou, não o havendo, os custos de formação do atleta, devidamente certificados por ROC independente;
- ✓ as quantias pagas pela sociedade desportiva às entidades detentoras dos direitos económico-desportivos relativos ao jogador como contrapartida da transferência;
- ✓ as importâncias pagas ao próprio jogador pelo facto de celebrar ou renovar o contrato; e,
- ✓ os montantes pagos pela sociedade desportiva a agentes ou mandatários, relativos a transferências de jogadores.

Relativamente à amortização anual aceite como gasto fiscal, conforme o n.º 4 do artigo 3.º, «é a que corresponde à aplicação das taxas de amortização determinadas em função da duração do contrato celebrado com a sociedade, utilizando o método das quotas constantes». Este método de amortização, também designado método da linha reta, é definido no regime geral do IRC como o método regra, e consiste em distribuir o gasto dos ativos imobilizados por um número limitado de anos, com base numa percentagem previamente estabelecida, a qual, neste particular em análise, será apurada em função da duração do contrato.

Outra particularidade relevante das SADs está contemplada no art.º 4º do NRFESD, ao consagrar a possibilidade destas entidades reinvestirem os valores de realização dos direitos de contratação dos jogadores profissionais na contratação de outros jogadores ou na aquisição de bens do ativo tangível afetos a fins desportivos, desde que o façam durante os três exercícios seguintes ao da realização. Se respeitarem estas condições as SADs poderão obter, nos termos do art.º 48.º do Código do IRC, o benefício fiscal da não tributação em metade do valor da diferença positiva entre as mais-valias e as menos-valias decorrentes da transmissão onerosa dos elementos do ativo intangível, isto é, os direitos de contratação dos jogadores profissionais inscritos em competições desportivas profissionais.

O artigo 5.º, n.º 1 prevê que as sociedades desportivas que se reorganizem de acordo com os requisitos do NRJESD podem, ainda, favorecer de outros benefícios fiscais, designadamente a isenção, total ou parcial, de IMT, relativamente à transmissão de bens imóveis necessários à reorganização, bem como de imposto do selo, de emolumentos e

de outros encargos legais que se mostrem devidos pela prática de todos os atos inseridos no processo de reorganização. No n.º 2 é esclarecido o que se deve entender como reorganização empresarial, no âmbito deste regime.

5.5 Prestação de Contas

Desde o século XIX que, com a publicação do Código Comercial Português no *Diário do Governo*, a 6 de Setembro de 1888, a prestação de contas passou a ser uma obrigação especial dos comerciantes, preceito que, atualmente, está preconizado no art.º 18.º deste diploma legal.

Esta obrigação consiste, nos termos do n.º 1 do art.º 65.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), na elaboração e submissão, pelos administradores aos órgãos competentes da sociedade, do relatório de gestão, das contas do exercício e demais documentos de prestação de contas previstos na lei, de modo a que seja proporcionada uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira e dos resultados da sociedade no final de cada exercício económico.

Na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de Julho, que aprovou o Sistema de Normalização Contabilístico (SNC), foram publicadas um conjunto de normas de contabilidade e de relato financeiro derivadas dos normativos internacionais, sendo uma delas a Estrutura Conceptual (Aviso n.º 15652/2009, de 7 de Setembro). Nesta faz-se menção ao conjunto completo de demonstrações financeiras, que, conforme o seu parágrafo 8, «inclui normalmente um balanço, uma demonstração dos resultados, uma demonstração das alterações na posição financeira e uma demonstração de fluxos de caixa, bem como as notas e outras demonstrações e material explicativo que constituam parte integrante das demonstrações financeiras».

Assim, de acordo com o SNC as demonstrações financeiras obrigatórias¹² a apresentar pelas entidades são:

- ✓ O balanço;
- ✓ A demonstração dos resultados por naturezas;
- ✓ A demonstração das alterações no capital próprio;
- ✓ A demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto;

¹² A Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades (Aviso n.º 15654/2009, de 7 de Setembro) contempla demonstrações financeiras de modelo reduzido para as pequenas entidades.

✓ O anexo.

As sociedades desportivas estão sob a regência do SNC, mas também pelo que está definido no regime geral das sociedades anónimas constante do CSC, relativamente à elaboração das contas anuais, à revisão legal das contas e à divulgação da prestação de contas.

Adicionalmente, por via da transposição do Regulamento (CE) n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho, para o ordenamento jurídico português, através do Decreto-Lei n.º 35/2005, de 17 de Fevereiro e tendo como objetivo a harmonização contabilística, passou a ser obrigatória a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade promovidas pelo *International Accounting Standard Board (IASB)*, para a elaboração e apresentação das contas consolidadas das sociedades com valores mobiliários admitidos à negociação numa bolsa de valores de qualquer Estado-Membro da União Europeia (UE), em relação a cada exercício financeiro com início em 1 de Janeiro de 2005.

No entanto, no que toca à elaboração das contas individuais dos grupos económicos cotados em bolsa ou das contas individuais e consolidadas de sociedades não cotadas, a UE deu total liberdade a cada um dos seus Estados-Membros para decidir sobre o normativo contabilístico a adotar em tais situações.

Em Portugal, sendo da responsabilidade da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) definir o âmbito subjetivo de aplicação das normas internacionais de contabilidade relativamente às entidades sujeitas à sua supervisão (art.º 13.º, n.º 1, b) do DL n.º 35/2005, de 17 de Fevereiro), esta decidiu, por meio do seu Regulamento 11/2005, que todas as sociedades cotadas sobre a sua superintendência passariam a ter a obrigação de elaborar as suas contas individuais de acordo com as *Internacional Financial Reporting Standards (IFRS)* a partir de 1 de Janeiro de 2007 (art.º 2.º, n.º 2 do Regulamento da CMVM 11/2005).¹³

Relativamente à apresentação da prestação de contas, para a aprovação dos sócios, deverá ser feita no terceiro mês após o encerramento do exercício económico ou no quinto mês a contar da mesma data no caso das empresas que apresentam contas consolidadas ou que apliquem o método da equivalência patrimonial (art.º 65.º, n.º 5 do CSC).

¹³ A título exemplificativo, recorrendo às SADs objeto da presente análise, a Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD elaborou as suas contas em consonância com as IFRS, pela primeira vez, na época de 2005/2006, pois à data de 1 de Janeiro de 2005 já elaborava contas consolidadas. Por seu turno, a Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD e a Sporting Clube de Portugal, Futebol, SAD apresentaram, pela primeira vez, as contas obedecendo às IFRS, na época 2007/2008.

Como referido anteriormente, o RFESD (Lei n.º 103/97, de 13 de Setembro) regulava sobre temáticas específicas aplicadas às sociedades desportivas que não constavam, na altura, no regime geral do IRC, nomeadamente o período de tributação. A possibilidade de se optar por um período anual de imposto diferente do ano civil, em harmonia com o n.º 1 do art.º 2.º, revelou-se manifestamente adequada, pois permitiu que estas entidades englobassem num ano fiscal, toda a informação resultante da sua atividade desportiva de uma época, que, conforme preconizado no artigo 4.º do Regulamento das Competições Organizadas pela LPFP, decorre de 1 de Julho do ano “n” a 30 de Junho do ano “n+1”.

Deste modo, as sociedades desportivas, em obediência ao art.º 65.º n.º 5 do CSC, deverão apresentar a prestação individual de contas até 31 de Outubro de cada ano e, caso se aplique, a prestação de contas consolidadas até 31 de Dezembro.

O relatório de gestão, as contas do exercício e respetivos anexos destinam-se, num primeiro momento, a ser analisados pela assembleia geral, sendo apresentados junto com o parecer do órgão de fiscalização (quando exista) e com a certificação legal de contas (quando aplicável), devendo a assembleia pronunciar-se pela aprovação ou rejeição dos documentos elaborados pela administração.

Caso a proposta de aprovação de contas seja recusada, a assembleia geral deve deliberar «motivadamente que se proceda à elaboração total de novas contas ou à reforma, em pontos concretos, das apresentadas» podendo a administração, se discordar desta deliberação, «solicitar a realização de inquérito judicial que decida sobre a reforma das contas apresentadas», nos termos do art.º 68.º do CSC.

Após a aprovação das contas, o registo das mesmas é efetuado por transmissão eletrónica de dados conforme os modelos oficiais previstos em legislação especial¹⁴, ficando os documentos acessíveis a todas as partes interessadas. Os documentos em causa, de acordo com o estipulado no art.º 42.º Código do Registo Comercial (CRC), em concordância com o previsto no artigo 70º do CSC, são:

- ✓ Ata de aprovação das contas do exercício e da aplicação dos resultados;
- ✓ Balanço analítico;
- ✓ Demonstração dos resultados;
- ✓ Anexo ao balanço e à demonstração dos resultados;
- ✓ Certificação legal de contas;
- ✓ Parecer do órgão de fiscalização, quando exista.

¹⁴ No âmbito do “Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa” (SIMPLEX), o Decreto-Lei n.º 8/2007, de 17 de Janeiro, criou a declaração de Informação Empresarial Simplificada (IES), que agrega num único ato o cumprimento de quatro obrigações legais, sendo uma delas a prestação de contas.

Adicionalmente, as sociedades desportivas, na sua relação com a LPFP, têm o dever de prestação de contas do exercício anterior acompanhadas do parecer do respetivo conselho fiscal, cento e vinte dias após o final da época desportiva, conforme preconizado no n.º 1 do art.º 10.º da Portaria n.º 50/2013, de 5 de Fevereiro.

Em síntese, as sociedades anónimas desportivas, para dar cumprimento às normas legais, no âmbito da prestação de contas, nomeadamente o disposto no CSC, no Código dos Valores Mobiliários e nos Regulamentos da CMVM, estes últimos aplicados às SADs que sejam cotadas em bolsa de valores, no final de cada ano têm de apresentar o relatório e contas composto pelos documentos elencados abaixo:

- ✓ Relatório de gestão;
- ✓ Demonstrações financeiras consolidadas e individuais
 - Demonstração da posição financeira (Balanço);
 - Demonstração dos resultados por naturezas;
 - Demonstração do rendimento integral;
 - Demonstração das alterações no capital próprio;
 - Demonstração dos fluxos de caixa;
 - Notas explicativas às demonstrações financeiras.
- ✓ Certificação legal das contas e relatório de auditoria;
- ✓ Relatório e parecer do Conselho Fiscal;
- ✓ Relatório de governo societário.

5.6 *Fair Play* Financeiro

A União das Federações Europeias de Futebol, comumente conhecida como UEFA, composta por 55 federações nacionais de futebol, é o organismo máximo responsável pelo futebol europeu. Conforme expresso no seu *site* oficial¹⁵ tem como objetivo maior gerir e «promover o futebol num espírito de união, solidariedade, paz, entendimento e *fair play*», independentemente de classes sociais, políticas, religião ou género.

Para concretizar o seu objetivo a UEFA aprovou um sistema de licenciamento para a admissão dos clubes de futebol a participar nas competições por si organizadas. Apenas os clubes que cumpram as regras de licenciamento assentes em critérios desportivos, de infraestruturas, de pessoal e administrativos, jurídicos e financeiros requeridos pela UEFA estão em condições de ter acesso às competições europeias.

¹⁵ <http://pt.uefa.com/insideuefa/about-uefa/index.html> [consultado a 18-07-2017].

O cumprimento de cada um destes cinco grupos de critérios específicos implica que os clubes que pretendem participar nas competições da UEFA possuam uma estrutura e organização interna, bem como um comportamento financeiro e de gestão exímios.

O *fair play* financeiro, conceito aprovado pelo Comité Executivo da UEFA, em 2010, passando a obrigatório em 2011, assenta no princípio do *break even* ou gestão equilibrada, segundo o qual os clubes não podem gastar mais do que ganham, demonstrando um equilíbrio entre os rendimentos gerados e os gastos incorridos.

A este propósito, o então presidente da UEFA, Michel Platini, afirmava que «[a] ideia não é prejudicar os clubes, é ajudá-los. A premissa de base é que os clubes não devem gastar mais do que ganham» (UEFA, 2009: Disponível em <http://pt.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=886972.html> [consultado a 19-07-2017]).

O Regulamento de Licenciamento de Clubes para as Competições de Clubes da UEFA para a época 2017/2018 (Regulamento da UEFA), elaborado pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), transpõe para o ordenamento jurídico-desportivo português as normas do *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations – Edition 2015*. Nele constam os principais critérios fomentados pela UEFA relativamente ao *fair play* financeiro, que se traduzem, sumariamente, no seguinte:

- ✓ Inexistência de dívidas vencidas e não pagas:
 - A outros clubes ou sociedades desportivas no âmbito de transferências de direitos desportivos de jogadores;
 - Aos seus trabalhadores, incluindo aos jogadores;
 - Às autoridades tributárias e à Segurança Social.
- ✓ Verificação de equilíbrio ou *break even* entre despesas e receitas relevantes para a UEFA, cujo desvio aceitável não poderá exceder um valor acumulado de 5 milhões de euros (considerando a época atual e as duas épocas anteriores). Este desvio apenas será admissível se inteiramente suprido mediante recurso aos acionistas ou a entidades relacionadas.

O incumprimento destas regras pode, no limite, impedir os clubes de participar nas competições organizadas pela UEFA.

Independentemente do normativo contabilístico adotado, por imposição legal, os critérios financeiros da candidatura às competições europeias obrigam aos participantes a apresentar à FPF um nível mínimo específico de informações financeiras históricas, como previsto nos artigos 47, 48, 52 e 64 do Regulamento da UEFA.

Os documentos de natureza financeira, no âmbito da referida candidatura, a entregar à FPF são:

- ✓ Demonstrações financeiras anuais certificadas pelo ROC¹⁶;
- ✓ Demonstrações financeiras para o período intermédio certificadas pelo ROC¹⁷;
- ✓ Informações financeiras futuras¹⁸;
- ✓ Informação projetada do *break even*¹⁹;
- ✓ Declaração de inexistência de dívidas a clubes de futebol relativamente a atividades de transferência de jogadores;
- ✓ Declaração de inexistência de dívidas a trabalhadores, à Segurança Social e à Autoridade Tributária.

As sociedades desportivas, ao cumprirem os requisitos da LPFP para a participação nas competições organizadas por esta, estão, simultaneamente, a cumprir alguns dos critérios obrigatórios para participarem nas competições da UEFA.

¹⁶ Fazem parte das demonstrações financeiras anuais o balanço, a demonstração dos resultados, as demonstrações dos fluxos de caixa, as notas às demonstrações financeiras, incluindo um resumo de princípios e métodos contabilísticos e outras notas explicativas e também um relatório financeiro da direção.

¹⁷ Demonstrações financeiras obrigatórias para os candidatos cuja data de encerramento do exercício ocorra mais de seis meses antes do prazo para a submissão da lista de licenciamento à UEFA. Na prática, ocorrendo a submissão da lista por volta de 31 de Maio todas as SADs em Portugal têm de apresentar as demonstrações para o período intermédio de Julho a Dezembro do ano antecedente à emissão da licença, dado que o término do seu ano fiscal ocorre em Junho.

As demonstrações financeiras a apresentar compreendem os mesmos elementos do ponto anterior excetuando o relatório financeiro da direção.

¹⁸ Estas incluem a demonstração dos resultados orçamentada e valores correspondentes do exercício precedente e do período intermédio (se aplicável), a demonstração dos fluxos de caixa orçamentada e valores correspondentes do exercício precedente e do período intermédio (se aplicável), e notas explicativas.

¹⁹ Terá de incluir um orçamento de gastos e rendimentos, um resultado projetado do *break even* baseado no orçamento de gastos e rendimentos e incluindo ajustamentos para calcular rendimentos e gastos relevantes, um orçamento do fluxo de caixa, um balanço orçamentado e notas explicativas, incluindo presunções que não sejam irrealistas, riscos e uma comparação com o período de reporte corrente.

6 Metodologia de Investigação

6.1 Excurso da Investigação

Este capítulo dedica-se ao estudo empírico sobre a divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas na bolsa de valores mobiliários *Euronext* Lisboa.

O ponto de partida para a escolha do tema da investigação foi o interesse pela componente humana das organizações. Na nossa opinião, as empresas são sobretudo as pessoas que as compõem e por isso pensamos ser útil investigar nesta área. Por outro lado, como vimos, o capital humano é um tema atual e desafiador dada a sua componente única, especial e que por isso merece um tratamento peculiar dentro de cada organização. É como refere Leal *et al.* (2012) o fator de sucesso muitas vezes invisível.

Na pesquisa feita, apesar de terem sido encontrados vários trabalhos desenvolvidos em Portugal sobre a temática do capital intelectual (como, por exemplo, Pinheiro, 2007; Cruz, 2011; Silva *et al.*, 2012; Silva, 2012; Abrantes, 2013; Martins, 2013; Nascimento, 2013; e Diniz, 2015), somente algumas investigações versaram o capital humano (como, por exemplo, Filipe, 2007; Graça, 2011; Barroso, 2013; e Soares, 2015). Face à relevância do tema e à ainda reduzida pesquisa existente no nosso país sobre o mesmo, foi nossa intenção investigar sobre o capital humano.

Dos estudos encontrados, o que mereceu a nossa melhor atenção, sobretudo porque se centra exclusivamente no capital humano, foi elaborado por Andreia Barroso e é datado de 2013. Esta procura analisar o nível de divulgação de informação voluntária sobre o capital humano, que as empresas cotadas na *Euronext* Lisboa expõem nos seus relatórios anuais de contas consolidadas no período compreendido entre 2008 e 2012. No entanto, este estudo não contempla as empresas cotadas em bolsa que desenvolvem atividades desportivas por terem períodos fiscais diferentes das restantes empresas em análise.

É por isso nosso propósito contribuir para o acréscimo do conhecimento científico ao investigar sobre o nível de divulgação de informação sobre o capital humano que as SADs cotadas na *Euronext* Lisboa expõem nos seus relatórios e contas anuais consolidados no período compreendido entre 2011 e 2016.

Este estudo parece-nos relevante, porque, como foi referido anteriormente, os ativos intangíveis das SADs dizem respeito a indivíduos/pessoas, sendo que o desempenho

destas entidades e respetivos resultados na atividade praticada dependem muito do capital humano.

6.2 Estudo Exploratório

Relativamente à análise para melhor identificar a divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas em bolsa de valores foi utilizada uma abordagem predominantemente do tipo qualitativa e de carácter exploratório.

O estudo exploratório, para Theodorson e Theodorson (1970), não é mais do que um estudo preliminar cujo propósito é permitir ao investigador familiarizar-se com o fenómeno a investigar de modo a que o próximo estudo seja projetado com maior compreensão e precisão. Permite, através de uma variedade de técnicas e uma pequena amostra, que o investigador defina o problema de pesquisa e formule hipóteses de forma mais precisa.

Na opinião de Gil (1999:27) o estudo exploratório tem como principal objetivo «desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores».

Ainda de acordo com este autor este tipo de pesquisa é desenvolvido com o fim de proporcionar uma visão geral de uma determinada realidade, sendo utilizado sobretudo quando o tema escolhido é pouco explorado e se torna difícil formular hipóteses precisas e exequíveis. Muitas vezes o estudo exploratório é o primeiro passo de uma investigação mais ampla.

Neste tipo de análise o investigador tem liberdade para escolher as técnicas mais adequadas para a sua pesquisa e decidir sobre as questões que necessitam de maior ênfase e investigação mais detalhada.

Para Polit e Beck (2004) os investigadores optam por este método de análise por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, porque o investigador pode ser curioso e deseja uma compreensão mais profunda de um fenómeno. Normalmente esta razão justifica-se quando, para o tópico em análise, ainda não há uma teoria satisfatória. Em segundo lugar, estudos exploratórios, por vezes, permitem estimar a viabilidade e o custo de concretização de um projeto de pesquisa mais rigoroso e extensivo. Quando investigações de grande escala são concebidas, é sensato explorar possíveis dificuldades com uma versão mais reduzida da investigação.

Uma das características do estudo exploratório é a especificidade das perguntas, que são formuladas no início da pesquisa (Piovesan e Temporini, 1995). Estas têm o duplo papel

de servir não só como fio condutor da investigação, mas também como intento da mesma. Estudos exploratórios são realizados para obter respostas às questões que estão na génese da pesquisa.

Babbie (1986) resume a finalidade do estudo exploratório em 3 tópicos:

1. Satisfazer a curiosidade do investigador e o anseio de uma melhor compreensão de um fenómeno;
2. Testar a viabilidade de um estudo mais rigoroso e extensivo;
3. Desenvolver as técnicas a serem utilizadas num estudo mais rigoroso e extensivo.

6.3 Objetivo e Questões de Investigação

6.3.1 Objetivo

Como mencionado anteriormente, o objetivo principal da presente investigação é analisar o nível de divulgação de informação sobre o capital humano que as SADs cotadas na *Euronext* Lisboa expõem nos seus relatórios e contas anuais consolidados ao longo do período de 2011 a 2016, de forma a identificar as tendências de divulgação apresentadas por estas empresas tentando avaliar quais as componentes do capital humano mais reportadas e, como tal, potencialmente mais valorizadas.

6.3.2 Questões de Investigação

Para que o objetivo seja concretizado, tal como considerado anteriormente, foram formuladas cinco questões específicas, que se procuram responder com a investigação:

- ✓ Questão 1: Qual é o nível de divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas na *Euronext* Lisboa no período compreendido entre 2011 e 2016?
- ✓ Questão 2: Qual é o nível de divulgação de cada um dos indicadores do índice de divulgação de informação sobre capital humano?
- ✓ Questão 3: Qual a SAD que apresenta níveis mais elevados de divulgação de informação sobre capital humano?

- ✓ Questão 4: Verifica-se um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano ao longo do período analisado?
- ✓ Questão 5: As SADs com melhores resultados na classificação da Primeira Liga de futebol profissional em Portugal divulgam mais informação sobre capital humano?

6.4 Universo em Estudo

O universo deste estudo compreende as sociedades anónimas desportivas dos três clubes portugueses cotados no mercado de valores mobiliários, a saber, Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD; Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD; Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD.

Relativamente aos documentos a analisar, o relatório e contas anualmente divulgado pela empresa tem sido utilizado por inúmeros autores nas suas investigações sobre capital intelectual (como, por exemplo, Bukh *et al.*, 2005; Davey, 2005; Guthrie *et al.*, 2006; Ferreira, 2008; Silva *et al.*, 2012; Martins, 2013; e Wang *et al.*, 2016) e capital humano (tais como, Abeysekera e Guthrie, 2004; Abeysekera, 2008; Ax e Marton, 2008; Moller *et al.*, 2011; Barroso, 2013; e Soares, 2015). Para Unerman (2000) a escolha deste documento para análise resulta desta publicação ser a principal fonte de comunicação da entidade, ser amplamente divulgada, conter informação considerada relevante pela administração e ser produzida de forma regular. Também Whiting e Miller (2008) defendem a utilização do relatório e contas, pois consideram que este é facilmente obtido, distribuído de forma generalizada e a empresa tem capacidade de controlo sobre o seu conteúdo.

Obedecendo ao regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), as SADs estão obrigadas a apresentar e a tornar públicas as suas contas desde 2005. Assim, em Setembro de 2016 foram recolhidos os relatórios e contas anuais consolidados destas três empresas, para os diversos exercícios fiscais em análise, que se encontram disponíveis no seus sítios oficiais na *internet*.

Os relatórios e contas consolidados incluem a mensagem do Presidente do Conselho de Administração, o relatório de governo de sociedade, o relatório de gestão, as demonstrações financeiras, a declaração do órgão de gestão e outros documentos de certificação legal de contas.

Recolhidos os relatórios e contas consolidados procedeu-se à aplicação da técnica de análise de conteúdo para tratar os dados, operação que decorreu durante o último trimestre de 2016 e o primeiro trimestre de 2017.

6.5 Metodologia de Recolha de Dados

6.5.1 A Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de recolha de dados que envolve a codificação de informação qualitativa e quantitativa em categorias predefinidas permitindo identificar tendências na apresentação e na divulgação da informação (Guthrie *et al.*, 2004). Num certo documento é contado o número de vezes que dado item aparece ou a dimensão do espaço que ocupa, sendo classificado cada item numa determinada categoria. Quantas mais vezes aparecer ou quanto mais espaço ocupar, mais relevante é o item em causa, sendo a sua frequência que determina a sua relevância (Unerman, 2000).

Para Stemler (2001) esta técnica é de grande utilidade para examinar as tendências e padrões em documentos. No entanto, está limitada pela sua subjetividade, dado que depende da integridade e do rigor do investigador para recolher e codificar os dados (Abeysekera, 2006).

Uma das decisões a tomar no método da análise de conteúdo é a escolha da unidade de análise. Existem diversas unidades possíveis, sendo as mais utilizadas a palavra, a frase, o parágrafo e a deteção da presença/ausência de determinado indicador. A utilização da palavra justifica-se pelo detalhe com que a informação é recolhida. A utilização da frase permite, por um lado, a maior precisão com que as frases são contadas face às palavras e, por outro, a existência de significado, algo que as palavras de forma isolada não encerram (Guthrie *et al.*, 2004; e Unerman, 2000). Guthrie *et al.* (2004) defendem que a utilização do parágrafo é mais apropriada do que a palavra ou a frase, pois só neste é que o significado se encontra claramente expresso.

A utilização de quadros, tabelas, gráficos e outras imagens é, atualmente, um dos importantes meios de transmissão de informação contabilística na era do conhecimento.

Na opinião de Davison e Skerrat (2007) a contabilidade não se resume somente a números; também as imagens contribuem para a criação de valor, responsabilidade

corporativa e capital intelectual. Estes autores identificam uma série de atributos intangíveis divulgados através das imagens, entre os quais se encontra o capital humano.

No presente estudo considera-se que a informação divulgada sobre o capital humano é apresentada por meio da narrativa, da descrição, da imagem ou gráfico e de valores monetários. Assim, não foi excluída nenhuma forma de apresentação da informação, uma vez que todas são importantes para o estudo, pois o objetivo do mesmo é determinar o nível de divulgação da informação e não a forma como a informação divulgada é apresentada.

Tendo em conta este objetivo, optou-se por utilizar como unidade de análise a presença ou ausência de determinado indicador, dado que é possível utilizar a técnica de análise de conteúdo somente para detetar a presença ou ausência de determinada informação, sem considerar a qualidade e a extensão da informação divulgada.

Foi aplicada uma codificação binária simples, atribuindo o valor 1 (um) sempre que determinado indicador é divulgado e o valor 0 (zero) em caso de ausência. Se a mesma informação tiver sido repetida no relatório apenas é considerada uma vez. Também não é tido em atenção se a divulgação é feita de uma forma positiva ou negativa, nem se a informação divulgada se relaciona com acontecimentos passados ou com o futuro ou se de uma forma qualitativa ou quantitativa, mas apenas se é ou não divulgada. Considerou-se, ainda, que um indicador é divulgado sempre que a empresa justifique a razão pela qual não aplica determinado item²⁰.

6.5.2 O Índice de Divulgação

A unidade de análise que foi selecionada para a presente investigação está dependente de um índice de divulgação, o qual se baseia na construção de uma lista predefinida de possíveis indicadores a serem divulgados (Bukh *et al.*, 2005). Através da análise de conteúdo aos documentos publicados é possível verificar a existência ou não dos diversos itens da lista e assim calcular um índice de divulgação de cada empresa através da divisão do número de itens divulgados sobre o número total de itens da lista de

²⁰ Abaixo apresenta-se, a título exemplificativo, o item “Forma de comunicação interna” que se considera como divulgado, apesar de não aplicado pela Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD, no ano fiscal de 2015/2016:

«Não se encontra atualmente definida uma política de comunicação de irregularidades. No entanto, a dimensão da Sociedade e o modelo de gestão adotado asseguram que as ocorrências de irregularidade relevantes sejam do conhecimento efetivo do Conselho de Administração. [...] Deste modo não foi até à data sentida a necessidade de criação de um sistema formal de reporte de irregularidades» (Relatório e Contas 2015/2016 Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD: 66).

divulgação. Este valor varia entre zero e um, sendo que quanto mais próximo da unidade, maior a divulgação.

Deste modo, o índice de divulgação de informação sobre capital humano traduz-se na média dos níveis de divulgação das diferentes empresas.

Na opinião de Oliveira *et al.* (2010: 581) «[t]he success of a disclosure index depends on critical and cautious selection of items». Por isso, para se atingir o objetivo proposto, tendo por base a revisão de literatura e a amostra selecionada, utilizou-se a lista de indicadores utilizados por Davey (2005) no seu estudo *Accounting for intellectual capital: Evidence from listed English football clubs*. Esta investigação analisa a qualidade e extensão da divulgação de capital intelectual que dezanove clubes de futebol profissional ingleses fazem nos seus relatórios anuais, para o ano de 2002.

Este foi o único trabalho encontrado sobre a divulgação de capital intelectual em contexto futebolístico. Por isso, e porque não foi identificada qualquer investigação sobre a divulgação de capital humano nesta esfera, a lista de indicadores de divulgação utilizada por este autor foi o alicerce para a criação da lista utilizada no presente estudo. No entanto, porque o objeto da investigação é o capital humano houve a necessidade de se fazerem as devidas adaptações. Para o efeito, foi considerado o índice de indicadores usados nos estudos de Barroso (2013) e de Mishra *et al.* (2015).

Na definição da lista de indicadores, optou-se por manter as quatro categorias de profissionais da componente capital humano referidas por Davey (2005), adicionando a categoria Órgãos Sociais. Assim, as cinco grandes categorias de empregados do índice de divulgação de informação sobre o capital humano nas sociedades anónimas desportivas utilizadas no presente estudo são:

- ✓ Órgãos Sociais;
- ✓ Todos os Empregados;
- ✓ Atletas;
- ✓ Treinadores e Equipa Técnica;
- ✓ Júniores.

Esta divisão prende-se com a especificidade e natureza da atividade futebolística. Fazem parte das sociedades anónimas desportivas funcionários “comuns” a uma estrutura organizacional prestadora de serviços, mas também os treinadores, a equipa técnica e os jogadores de futebol, elementos essenciais do *core business* destas empresas, sendo que, estes últimos são um tipo distinto de empregados que reúnem na mesma pessoa o atleta e o trabalhador. Desta forma, não seria adequado utilizar para estes os mesmos indicadores que se aplicam à generalidade dos empregados.

A inclusão da categoria Órgãos Sociais resulta do facto dos relatórios e contas das SAD conterem o relatório de governo da sociedade dirigido especificamente a esta classe de colaboradores com diversa informação ao nível do capital humano.

Dentro de cada categoria de trabalhadores foram especificados os indicadores/itens que pretendemos identificar e encontrar nos relatórios e que foram alvo de recolha de informação. Todavia, tendo em conta o objeto em análise, sentiu-se a necessidade de ir além dos indicadores utilizados por Davey (2005) e, por isso, tendo por base o índice de Barroso (2013) e de Mishra *et al.* (2015), procurou-se ser suficientemente exaustivo no detalhe de cada categoria.

Por exemplo, para um maior detalhe relativamente à componente de educação/habilitações/conhecimento, onde se pretende analisar a divulgação das qualificações dos colaboradores, os seus conhecimentos, as competências e a experiência para desempenhar a função, adicionaram-se três indicadores utilizados na investigação de Barroso (2013), a saber: a referência por função dos colaboradores, a referência à experiência e antiguidade dos colaboradores para desempenhar a função, e o reconhecimento de competências para exercer as funções.

Da mesma autora, incluímos não só o item contrato de trabalho para se perceber a ligação entre o funcionário e a empresa, mas também o item política de concessão de estágios para entender a posição da empresa a este nível.

No que toca às promoções e incentivos que a empresa concede aos empregados, tal como Barroso (2013), integrou-se a descrição da política de remunerações aplicada pela entidade, principalmente dada a possibilidade de poder existir pagamento de remuneração variável (bónus pelo bom desempenho, prémios, pensão, entre outras). Ainda, neste contexto, acrescentou-se o indicador de plano de atribuição de ações ou opções sobre ações usado por Mishra *et al.* (2015).

A respeito da componente comunicação, pretendeu-se avaliar se a organização assegura que os seus funcionários estão conscientes da missão da organização, se os escutam e se procuram reduzir ou eliminar os potenciais conflitos que podem surgir, designadamente quando são encontradas irregularidades no exercício das funções. Para isso, consideraram-se dois indicadores do índice de divulgação de Barroso (2013) sobre o código de conduta e forma de comunicação interna.

Procurou-se, ainda, aferir as capacidades socioculturais dos colaboradores da empresa desenvolvidas pela mesma e a forma como esta se relaciona com a comunidade envolvente. Para tal, para além dos indicadores de Davey (2005) para o efeito, acrescentaram-se dois indicadores de Barroso (2013), designadamente, a realização de

eventos internos para aproximar parceiros comerciais e a realização de eventos envolvendo a sociedade civil.

No que tange à segurança, considerou-se importante que a empresa tenha noção se o trabalhador se sente protegido no trabalho, não só em termos de instalações, mas também ao nível da saúde do indivíduo. Daí que tenha sido usado mais um dos itens do índice de Barroso (2013) sobre os procedimentos de segurança, que abrangem desde o seguro de acidentes de trabalho, atualmente obrigatório, até à proteção do colaborador no caso de denúncia de falhas, erros ou eventuais fraudes que possam existir. Adicionou-se um indicador, de nossa autoria, sobre as condições de trabalho designadamente sobre o investimento e melhoria nas instalações.

Por fim, incluí-se um novo indicador, também de nossa autoria, sobre a estratégia da empresa relacionada com o capital humano. Tendo em conta o objeto da presente investigação, pretendeu-se entender até que ponto as SADs são específicas ao expressar nos seus relatórios e contas informação a este respeito.

Assim, enquanto a lista de indicadores de divulgação de informação sobre capital humano de Davey (2005) tem 32 itens a lista utilizada no presente estudo tem 64 itens ou indicadores divididos em cinco categorias, conforme detalhe abaixo:

- ✓ 1ª Categoria: Órgãos Sociais – 17 indicadores;
- ✓ 2ª Categoria: Todos os Empregados – 20 indicadores;
- ✓ 3ª Categoria: Atletas – 15 indicadores;
- ✓ 4ª Categoria: Treinadores e Equipa Técnica – 7 indicadores;
- ✓ 5ª Categoria – Júniores – 5 indicadores.

Será este conjunto de 64 itens que irá permitir analisar o nível de divulgação sobre o capital humano nas sociedades anónimas desportivas, através da criação do Índice de Divulgação de Informação sobre o Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas (IDICH SAD), conforme Quadro 6.1 abaixo.

Quadro 6.1 - Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Estudos com os mesmos itens ou novos itens
1	Órgãos Sociais	Adicionado pelo autor
1.1	Referência ao espírito empreendedor	Davey (2005); Barroso (2013)
1.2	Referência ao espírito inovador	Davey (2005); Barroso (2013)

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Estudos com os mesmos itens ou novos itens
1.3	Referência à estratégia da empresa relacionada com CH	Adicionado pelo autor
1.4	Referência por função/por cargo/por departamento/por categoria dos colaboradores	Barroso (2013)
1.5	Referência às habilitações literárias dos colaboradores para desempenhar a função	Davey (2005); Barroso (2013)
1.6	Referência ao conhecimento, competência, qualificação e experiência dos colaboradores para desempenhar a função	Davey (2005); Barroso (2013)
1.7	Reconhecimento de competências para exercer as funções	Davey (2005); Barroso (2013)
1.8	Referência à competência do grupo de peritos/especialistas a colaborar com a entidade	Barroso (2013)
1.9	Avaliação de desempenho	Barroso (2013)
1.10	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	Barroso (2013)
1.11	Salários	Davey (2005)
1.12	Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)	Davey (2005); Barroso (2013); Mishra <i>et al.</i> (2015)
1.13	Política de remunerações	Davey (2005); Barroso (2013)
1.14	Identificação das rubricas sobre a política de remunerações	Barroso (2013)
1.15	Referência a planos de pagamento de remuneração variável	Barroso (2013)
1.16	Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações (<i>stock options</i>)	Mishra <i>et al.</i> (2015)
1.17	Número de colaboradores	Davey (2005); Barroso (2013)
2	Todos os Empregados	Davey (2005)
2.1	Referência às habilitações literárias dos colaboradores para desempenhar a função	Davey (2005); Barroso (2013)
2.2	Referência ao conhecimento, competência, qualificação e experiência dos colaboradores para desempenhar a função	Davey (2005); Barroso (2013)
2.3	Reconhecimento de competências para exercer as funções	Davey (2005); Barroso (2013)
2.4	Desenvolvimento de carreira	Davey (2005); Mishra <i>et al.</i> (2015)
2.5	Realização de eventos para unir os colaboradores	Davey (2005); Barroso (2013)
2.6	Realização de eventos internos para aproximar parceiros comerciais	Barroso (2013)
2.7	Realização de eventos envolvendo a sociedade civil	Barroso (2013)
2.8	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	Barroso (2013)
2.9	Salários	Davey (2005)
2.10	Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)	Davey (2005); Barroso (2013); Mishra <i>et al.</i> (2015)

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Estudos com os mesmos itens ou novos itens
2.11	Política de remunerações	Davey (2005); Barroso (2013)
2.12	Referência a planos de pagamento de remuneração variável	Barroso (2013)
2.13	Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações (<i>stock options</i>)	Mishra <i>et al.</i> (2015)
2.14	Política de concessão de estágios	Barroso (2013)
2.15	Código de conduta	Barroso (2013)
2.16	Forma de comunicação interna (reconhecimento dos objetivos da entidade, da missão, irregularidades)	Barroso (2013)
2.17	Procedimentos de segurança (seguros de acidentes de trabalho/salvaguarda após comunicação de irregularidades)	Barroso (2013)
2.18	Condições de trabalho (investimento em infraestruturas e aposta na melhoria das condições de trabalho)	Adicionado pelo autor
2.19	Reconhecimento da contribuição dos coloradores	Davey (2005)
2.20	Número de colaboradores	Davey (2005); Barroso (2013)
3	Atletas	Davey (2005)
3.1	Direitos de inscrição desportiva dos atletas ("passes")	Davey (2005)
3.2	Negociação de atletas (compra/venda)	Davey (2005)
3.3	Valores de transferência de atletas	Davey (2005)
3.4	Reconhecimento do valor individual dos atletas	Davey (2005)
3.5	Reconhecimento do valor da equipa	Davey (2005)
3.6	Referência à incapacidade dos atletas (lesões, castigos, etc)	Davey (2005)
3.7	Formação e desenvolvimento dos atletas	Davey (2005)
3.8	Número de atletas	Davey (2005)
3.9	Desempenho/sucesso da equipa	Davey (2005)
3.10	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	Barroso (2013)
3.11	Salários	Davey (2005)
3.12	Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)	Davey (2005); Barroso (2013); Mishra <i>et al.</i> (2015)
3.13	Nacionalidade dos atletas	Adicionado pelo autor
3.14	Idade dos atletas	Davey (2005)
3.15	Direitos de Imagem	Davey (2005)
4	Treinadores e Equipa Técnica	Davey (2005)
4.1	Formação e desenvolvimento	Davey (2005)
4.2	Referência por função/por cargo/por departamento/por categoria dos colaboradores	Barroso (2013)

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Estudos com os mesmos itens ou novos itens
4.3	Referência à competência, experiência e antiguidade dos colaboradores para desempenhar a função	Davey (2005); Barroso (2013)
4.4	Número de treinadores e técnicos desportivos	Adicionado pelo autor
4.5	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	Barroso (2013)
4.6	Salários	Davey (2005)
4.7	Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)	Davey (2005); Barroso (2013); Mishra <i>et al.</i> (2015)
5	Júniors	Davey (2005)
5.1	Direitos de inscrição desportiva dos atletas ("passes")	Adicionado pelo autor
5.2	Reconhecimento do valor individual dos atletas	Adicionado pelo autor
5.3	Formação e desenvolvimento dos atletas	Davey (2005)
5.4	Desempenho/sucesso da equipa	Davey (2005)
5.5	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	Barroso (2013)

Fonte: Adaptado de Davey (2005), Barroso (2013) e Mishra *et al.* (2015)

Criada a lista de indicadores que integram o IDICHSAD procedeu-se à análise de conteúdo dos relatórios e contas das SADs e à recolha de dados de forma binária, conforme descrito anteriormente, ou seja, para cada um dos 64 itens registou-se a presença ou ausência de informação. Mesmo que o indicador seja divulgado várias vezes na mesma empresa, é considerado apenas uma vez. Sempre que dois ou mais indicadores sejam referidos na mesma frase é contemplada a menção de todos os indicadores, desde que a cada um esteja associada uma expressão com significado.

Assim, o IDICHSAD é determinado pela aplicação da seguinte fórmula matemática:

$$\text{IDICHSAD} = \frac{\sum \text{dos Itens Divulgados}}{\text{Número Total dos Itens de Divulgação}} \quad (6.1)$$

Este índice representa o valor médio de divulgação sobre o capital humano nas SAD, variando entre 0 e 1. Quanto mais próximo o valor estiver de 1 maior é o nível de divulgação, sendo que 1 representa que as SADs divulgam a totalidade dos 64 itens da lista de divulgação.

6.5.3 Limitações da Análise de Conteúdo

Não obstante estudos de natureza social recorrerem intensivamente à utilização da técnica de análise de conteúdo, a mesma apresenta algumas limitações.

Uma das suas fortes limitações é, segundo Abeysekera (2006) e Yongvanich e Guthrie (2005), a subjetividade da codificação, dado que o método envolve a aplicação de julgamentos na decisão sobre se um item pertence ou não a uma categoria. Está, por isso, bastante dependente da integridade do seu codificador. Apesar de todos os esforços feitos para assegurar a confiança no processo de codificação e minimizar erros, há sempre a possibilidade de os mesmos existirem.

Guthrie *et al.* (2004) mencionam, ainda, a dificuldade de saber a que atribuir maior ênfase, se à qualidade ou à quantidade da informação. Abeysekera (2006) alerta, também, para o facto da escolha da amostra poder condicionar os resultados, ao serem excluídas empresas que à partida têm menores índices de divulgação, quando se escolhe a amostra a partir da dimensão.

Para contornar algumas destas limitações é importante introduzir mecanismos que garantam a autenticidade na recolha da informação. Esta autenticidade depende da existência de um sistema de codificação com regras claramente definidas, criadas na génese da investigação e que facilitem a tomada de decisões da codificação. Mas a autenticidade dos estudos depende também de um mecanismo que demonstre a consistência das codificações através da utilização de múltiplos codificadores e em diferentes momentos no tempo (Beattie e Thomson, 2007; Krippendorf, 1980).

No presente estudo a existência de múltiplos codificadores não é viável, dado que pela sua natureza contempla apenas um investigador. No entanto, na opinião Haniffa e Cooke (2005) a existência de apenas um codificador, desde que sujeito a um período de formação na recolha de dados, permite garantir a consistência da informação. Os relatórios e contas foram analisados na íntegra num primeiro momento e revistos num segundo momento. As diferenças entre a recolha efetuada nesses dois momentos foram analisadas de modo a eliminar incoerências na codificação da informação e garantir a autenticidade da informação (Krippendorf, 1980).

Adicionalmente, este estudo assentou numa definição prévia de regras claras de codificação, que foram respeitadas ao longo da recolha de dados, pelo que se entende que a fiabilidade dos resultados apresentados foi garantida.

7 Análise e Interpretação dos Resultados

O presente estudo traduziu-se na análise de conteúdo aos diversos relatórios e contas das sociedades anónimas desportivas cotadas na *Euronext* Lisboa, dos anos de 2011 a 2016, tendo por propósito encontrar o índice de divulgação de informação sobre o capital humano nestas empresas.

Com base nos resultados obtidos, além da análise descritiva, foram elaborados quadros e gráficos ilustrativos desses mesmos resultados. Através da análise estatística foi possível responder às questões de investigação. Para o tratamento dos dados foi utilizado o *software Microsoft Excel 2010*.

A análise e interpretação de resultados vai ser conduzida para responder, através da análise estatística, às questões da investigação.

- ✓ Questão 1: Qual é o nível de divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas na *Euronext* Lisboa ao longo do período 2011 a 2016?

O IDICHSAD obtido através da fórmula anteriormente mencionada revela o valor médio do nível de divulgação de informação sobre o capital humano das SADs. O cálculo do índice foi efetuado para cada uma das SADs, nos 5 anos em análise, sendo depois calculada a média para o período em causa.

Este procedimento permitiu responder à primeira questão de investigação. Conforme demonstrado no Quadro 7.1, as SAD cotadas na *Euronext* Lisboa, nos anos de 2011 a 2016, apresentam um nível de divulgação sobre o capital humano de 0,6438.

Quadro 7.1 - Valor Médio do IDICHSAD no Período 2011 a 2016

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2011-2016
IDICHSAD	0,6302	0,6302	0,6563	0,6458	0,6563	0,6438

Fonte: Elaboração própria

- ✓ Questão 2: Qual é o nível de divulgação de cada um dos indicadores do índice de divulgação de informação sobre capital humano?

Para responder à segunda questão da investigação é necessário verificar qual a frequência de divulgação dos itens da lista definida no estudo, no período em consideração.

Para o efeito, apresentam-se nos Quadro 7.2 a Quadro 7.6, para os 5 anos em análise dos relatórios e contas das três SADs objeto do nosso estudo, e para cada uma das 5 categorias de colaboradores do índice, as estatísticas descritivas obtidas para os 64 indicadores de divulgação, nomeadamente a frequência e o nível de divulgação de cada item do índice de informação sobre o capital humano. A frequência é o número de vezes que um item aparece no conjunto total dos relatórios e contas das SADs em estudo ao longo dos 5 anos, sendo 15 o número máximo possível de ocorrências. O nível de divulgação de cada item é obtido através da divisão entre o número de ocorrências de um indicador ao longo dos 5 anos pelo número máximo possível de ocorrências (15).

Quadro 7.2 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Órgãos Sociais

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anônimas Desportivas	Frequência	Nível
1	Órgãos Sociais		
1.1	Referência ao espírito empreendedor	10	0,67
1.2	Referência ao espírito inovador	7	0,47
1.3	Referência à estratégia da empresa relacionada com CH	12	0,80
1.4	Referência por função/por cargo/por departamento/por categoria dos colaboradores	15	1,00
1.5	Referência às habilitações literárias dos colaboradores para desempenhar a função	15	1,00
1.6	Referência ao conhecimento, competência, qualificação e experiência dos colaboradores para desempenhar a função	15	1,00
1.7	Reconhecimento de competências para exercer as funções	13	0,87
1.8	Referência à competência do grupo de peritos/especialistas a colaborar com a entidade	6	0,40
1.9	Avaliação de desempenho	15	1,00
1.10	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	3	0,20
1.11	Salários	15	1,00
1.12	Benefícios e recompensas (prêmios, bônus, planos complementares de reforma)	15	1,00
1.13	Política de remunerações	15	1,00
1.14	Identificação das rubricas sobre a política de remunerações	13	0,87
1.15	Referência a planos de pagamento de remuneração variável	15	1,00
1.16	Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações (<i>stock options</i>)	15	1,00
1.17	Número de colaboradores	10	0,67

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7.2 reflete a frequência da divulgação da categoria “Órgãos Sociais”. Esta é composta por 17 indicadores. Os resultados obtidos permitem concluir que há 9 itens que apresentam um nível de divulgação de 1, o que significa que, em cada um dos 5 anos em análise, todas as empresas da amostra divulgaram informação sobre estes 9 indicadores.

Os itens divulgados em todos os anos, por todas as empresas, são:

- ✓ Referência por função/por cargo/por departamento/por categoria dos colaboradores;

- ✓ Referência às habilitações literárias dos colaboradores para desempenhar a função;
- ✓ Referência ao conhecimento, competência, qualificação e experiência dos colaboradores para desempenhar a função;
- ✓ Avaliação de desempenho;
- ✓ Salários;
- ✓ Benefícios e recompensas (prêmios, bônus, planos complementares de reforma);
- ✓ Política de remunerações;
- ✓ Referência a planos de pagamento de remuneração variável;
- ✓ Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações (*stock options*).

Os resultados obtidos, nesta categoria de colaboradores, permite-nos afirmar que as sociedades anónimas desportivas têm consciência da importância do capital humano, pelo que divulgam informação a este respeito. 9 itens com um nível de divulgação de 1 numa lista de 17 significa que mais de metade dos itens foram totalmente divulgados nos 5 anos, o que nos parece bastante positivo.

Em segundo lugar, os indicadores mais divulgados, ambos com um nível de 0,87, são o “Reconhecimento de competências para exercer as funções” e a “Identificação das rubricas sobre a política de remunerações”. O terceiro item mais divulgado é a “Referência à estratégia da empresa relacionada com CH”, com o valor de 0,80. O item menos divulgado, apenas com 3 ocorrências, é a “Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)”.

Quadro 7.3 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Todos Empregados

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anônimas Desportivas	Frequência	Nível
2	Todos os Empregados		
2.1	Referência às habilitações literárias dos colaboradores para desempenhar a função	0	0,00
2.2	Referência ao conhecimento, competência, qualificação e experiência dos colaboradores para desempenhar a função	0	0,00
2.3	Reconhecimento de competências para exercer as funções	2	0,13
2.4	Desenvolvimento de carreira	0	0,00
2.5	Realização de eventos para unir os colaboradores	2	0,13
2.6	Realização de eventos internos para aproximar parceiros comerciais	2	0,13
2.7	Realização de eventos envolvendo a sociedade civil	7	0,47
2.8	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	2	0,13
2.9	Salários	15	1,00
2.10	Benefícios e recompensas (prêmios, bônus, planos complementares de reforma)	13	0,87
2.11	Política de remunerações	0	0,00
2.12	Referência a planos de pagamento de remuneração variável	10	0,67
2.13	Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações (<i>stock options</i>)	15	1,00
2.14	Política de concessão de estágios	2	0,13
2.15	Código de conduta	9	0,60
2.16	Forma de comunicação interna (reconhecimento dos objetivos da entidade, da missão, irregularidades)	15	1,00
2.17	Procedimentos de segurança (seguros de acidentes de trabalho/salvaguarda após comunicação de irregularidades)	15	1,00
2.18	Condições de trabalho (investimento em infraestruturas e aposta na melhoria das condições de trabalho)	7	0,47
2.19	Reconhecimento da contribuição dos colaboradores	8	0,53
2.20	Número de colaboradores	14	0,93

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7.3 evidencia a frequência de divulgação da categoria “Todos os Empregados”, constituída por 20 indicadores. Nesta categoria a divulgação de informação não é uniforme, pois se por um lado existem 4 itens com um nível de divulgação de 1, no polo oposto encontramos igualmente 4 itens que não são divulgados.

Os itens totalmente divulgados, com 15 ocorrências, que, como já foi referido anteriormente, é o número máximo possível de ocorrências, são:

- ✓ Salários;
- ✓ Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações (*stock options*);
- ✓ Forma de comunicação interna (reconhecimento dos objetivos da entidade, da missão, irregularidades);
- ✓ Procedimentos de segurança (seguros de acidentes de trabalho/salvaguada após comunicação de irregularidades).

O segundo indicador mais divulgado, com 14 ocorrências, é o “Número de Colaboradores”, seguido do item “Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)” com 13 ocorrências.

Por oposição, com apenas 2 ocorrências, temos cinco indicadores, designadamente: “Reconhecimento de competências para exercer as funções”, “Realização de eventos para unir os colaboradores”, “Realização de eventos internos para aproximar parceiros comerciais”, “Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)” e “Política de concessão de estágios”.

Os indicadores não divulgados são:

- ✓ Referência às habilitações literárias dos colaboradores para desempenhar a função;
- ✓ Referência ao conhecimento, competência, qualificação e experiência dos colaboradores para desempenhar a função;
- ✓ Desenvolvimento de carreira;
- ✓ Política de remunerações.

Quadro 7.4 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Atletas

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Frequência	Nível
3	Atletas		
3.1	Direitos de inscrição desportiva dos atletas ("passes")	15	1,00
3.2	Negociação de atletas (compra/venda)	15	1,00
3.3	Valores de transferência de atletas	15	1,00
3.4	Reconhecimento do valor individual dos atletas	9	0,60
3.5	Reconhecimento do valor da equipa	11	0,73
3.6	Referência à incapacidade dos atletas (lesões, castigos, etc)	2	0,13
3.7	Formação e desenvolvimento dos atletas	14	0,93
3.8	Número de atletas	15	1,00
3.9	Desempenho/sucesso da equipa	15	1,00
3.10	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	14	0,93
3.11	Salários	13	0,87
3.12	Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)	15	1,00
3.13	Nacionalidade dos atletas	5	0,33
3.14	Idade dos atletas	0	0,00
3.15	Direitos de Imagem	12	0,80

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7.4 demonstra a frequência da divulgação da categoria “Atletas”, composta por 15 itens. Nele identificam-se 6 itens com um nível de divulgação de 1, o que significa que esta é a segunda categoria de colaboradores mais divulgada.

Os indicadores em causa, ou seja, totalmente divulgados são:

- ✓ Direitos de inscrição desportiva dos atletas ("passes");
- ✓ Negociação de atletas (compra/venda);
- ✓ Valores de transferência de atletas;
- ✓ Número de atletas;
- ✓ Desempenho/sucesso da equipa;
- ✓ Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma).

Em segundo lugar, os indicadores mais divulgados, com um nível de 0,93, são a “Formação e desenvolvimento dos atletas” e a “Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)”. Com um nível de divulgação de 0,87 surge o item “Salários”, seguido do item “Direitos de Imagem”.

Relativamente à “Idade dos atletas” não há qualquer tipo de divulgação em nenhuma das empresas do estudo durante o período em análise.

Quadro 7.5 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Treinadores e Equipa Técnica

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Frequência	Nível
4	Treinadores e Equipa Técnica		
4.1	Formação e desenvolvimento	3	0,20
4.2	Referência por função/por cargo/por departamento/por categoria dos colaboradores	12	0,80
4.3	Referência à competência, experiência e antiguidade dos colaboradores para desempenhar a função	9	0,60
4.4	Número de treinadores e técnicos desportivos	13	0,87
4.5	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	9	0,60
4.6	Salários	12	0,80
4.7	Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)	12	0,80

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7.5 demonstra a frequência da divulgação da categoria “Treinadores e Equipa Técnica”, integrada por 7 itens. A sua análise permite constatar que não há nenhum indicador com um nível de divulgação de 1, isto é, não houve nenhuma SAD da amostra, que durante os 5 anos consecutivos divulgasse informação sobre um mesmo item desta categoria. É a primeira categoria de colaboradores em que tal sucede.

O indicador mais divulgado, com um nível de divulgação de 0,87, é o “Número de treinadores e técnicos desportivos”, seguido de 3 indicadores com um nível 0,8 a saber: “Referência por função/por cargo/por departamento/por categoria dos colaboradores”, “Salários” e “Benefícios e recompensas (prémios, bónus, planos complementares de reforma)”.

O item menos divulgado é a “Formação e Desenvolvimento”, apenas com um nível de divulgação de 0,20.

Quadro 7.6 - Tabela de Frequência e Nível de Divulgação – Júniores

#	Índice de Divulgação de Informação sobre Capital Humano nas Sociedades Anónimas Desportivas	Frequência	Nível
5	Júniores		
5.1	Direitos de inscrição desportiva dos atletas ("passes")	1	0,07
5.2	Reconhecimento do valor individual dos atletas	2	0,13
5.3	Formação e desenvolvimento dos atletas	13	0,87
5.4	Desempenho/sucesso da equipa	10	0,67
5.5	Referência ao contrato de trabalho (tipo, renovação, renegociação, rescisão)	5	0,33

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7.6 revela a frequência da divulgação da categoria “Júniores”, sendo esta formada por 5 indicadores. Tal como acontece na categoria “Treinadores e Equipa Técnica”, também nesta categoria não há nenhum indicador divulgado na sua totalidade. O item mais divulgado, com 13 ocorrências, é a “Formação e desenvolvimento de atletas”, seguido do “Desempenho/sucesso da equipa”, com 10 ocorrências.

O item menos divulgado, com um nível de divulgação de apenas 0,07, é o item “Direitos de inscrição desportiva dos atletas (“passes”)”, seguido do “Reconhecimento do valor individual dos atletas”, com um nível de divulgação de 0,13.

Em síntese, podemos concluir que a categoria “Órgãos Sociais” é a que mais divulga informação sobre capital humano, sobretudo em resultado da informação extraída do

Relatório sobre o Governo da Sociedade. Daí que, tal como referido anteriormente, considerou-se importante adicionar esta categoria à lista de divulgação utilizada no estudo.

A segunda categoria mais divulgada é a de “Atletas”, seguida da categoria “Treinadores e Equipa Técnica”. Em quarto lugar surge a categoria “Todos os Empregados” e, por fim, a categoria menos divulgada é a de “Júniors”.

Da lista de 64 itens, existem 43 com nível de divulgação superior a 0,50, sendo que destes, 19 apresentam um nível de 1. Isto significa que cerca de 30% dos indicadores são divulgados por todas as SADs da amostra, durante o período em análise.

Como indicado anteriormente, com estes resultados pode-se afirmar que as SADs têm consciência da importância do capital humano, pelo que divulgam informação a este respeito.

No entanto, há 5 indicadores, cerca de 8% dos itens, que não são divulgados por nenhuma empresa do estudo em nenhum dos anos 5 anos examinados.

- ✓ Questão 3: Qual a SAD que apresenta níveis mais elevados de divulgação de informação sobre capital humano?

Através do IDICHSAD respondeu-se à terceira questão de investigação e identificou-se a SAD da amostra que apresenta níveis mais elevados de divulgação de informação sobre capital humano. A Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD foi a entidade que, em qualquer um dos 5 anos em análise, divulgou mais informação sobre capital humano, conforme evidenciado no Quadro 7.7.

Quadro 7.7 - Nível de Divulgação de Informação sobre CH e IDICHSAD no Período 2011 a 2016

	2011/2012			2012/2013			2013/2014			2014/2015			2015/2016		
	FCP	SLB	SCP	FCP	SLB	SCP	FCP	SLB	SCP	FCP	SLB	SCP	FCP	SLB	SCP
Itens Divulgados	40	47	34	36	46	39	39	47	40	36	47	41	39	45	42
IDICHSAD	0,63	0,73	0,53	0,56	0,72	0,61	0,61	0,73	0,63	0,56	0,73	0,64	0,61	0,70	0,66

Fonte: Elaboração própria

Assinalado a azul observa-se o nível de divulgação de informação em cada ano, sempre acima dos 0,70 e com mais de 45 itens divulgados. No final do período em análise, o nível médio de divulgação de informação é na ordem 0,7250.

- ✓ Questão 4: Verifica-se um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano ao longo do período analisado?

Para responder à quarta questão de investigação analisou-se a evolução do IDICHSAD ao longo dos 5 anos para cada uma das entidades da nossa amostra. Só assim foi possível verificar se de um ano para outro existiu uma evolução significativa no índice de divulgação de cada SAD.

Iniciando a análise com a Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD e conforme se pode concluir da observação da Figura 7.1, não há um crescimento constante no índice de divulgação de informação sobre o capital humano ao longo dos 5 anos.

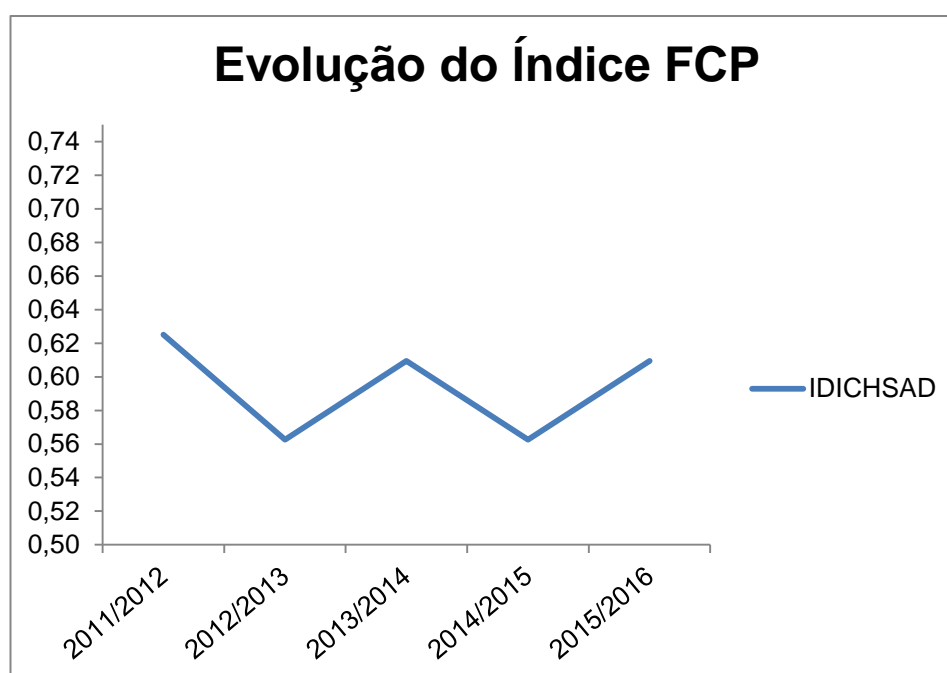


Figura 7.1 - Evolução do Índice da FCP, Futebol, SAD no Período de 2011 a 2016

Fonte: Elaboração própria

O ano de 2011/2012 é aquele que apresenta o maior nível de divulgação, na ordem dos 0,6250, com 40 itens divulgados. No entanto, é imediatamente seguido por um dos anos

com um menor registo do nível de divulgação, de 0,5625, ou 36 indicadores divulgados. No ano de 2013/2014 esta SAD volta a apresentar um crescimento do nível de divulgação atingindo os 0,6094 (39 itens), mas, novamente, há um decréscimo no nível de divulgação no ano seguinte (0,5625), voltando este a aumentar no último ano em análise, registando o valor de 0,6094.

Verifica-se, assim, uma flutuação no índice de divulgação de informação sobre capital humano ao longo do período analisado que se traduz no intercalar de níveis de crescimento e de redução consecutivos.

Deste modo, e respondendo diretamente à quarta questão de investigação, não se verifica um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano na Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD ao longo dos 5 anos analisados.

Relativamente à Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD e de acordo com a Figura 7.2, o nível de divulgação de informação sobre o capital humano, de uma forma geral, manteve-se constante ao longo dos 5 anos e sempre acima dos 45 itens divulgados, ou seja, um nível de 0,7031.

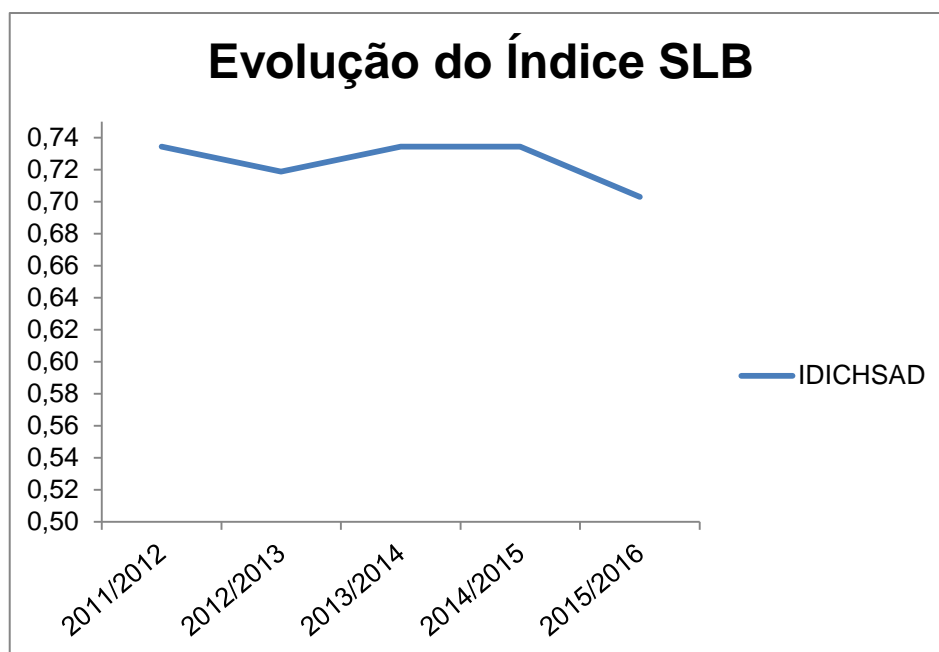


Figura 7.2 - Evolução do Índice da SLB, Futebol, SAD no Período de 2011 a 2016

Fonte: Elaboração própria

Em três dos cinco anos em análise o índice de divulgação de informação sobre capital humano registou o nível de 0,7344 (47 itens divulgados). No entanto, no período em consideração há dois momentos de ligeiro decréscimo do nível de divulgação. O primeiro

é em 2012/2013 onde o número de itens divulgados é de 46 (um nível de 0,7188). O segundo momento é em 2015/2016, onde se verifica uma divulgação de apenas 45 itens (um nível de 0,7031), o valor mais baixo no período em análise.

Assim, e procurando responder à quarta questão de investigação, não se verifica um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano na Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD ao longo dos 5 anos analisados.

Por fim e no que diz respeito à Sporting, Clube de Portugal - Futebol, SAD verifica-se uma evolução gradual e positiva do índice de divulgação de informação sobre o capital humano ao longo dos 5 anos estudados (Figura 7.3).

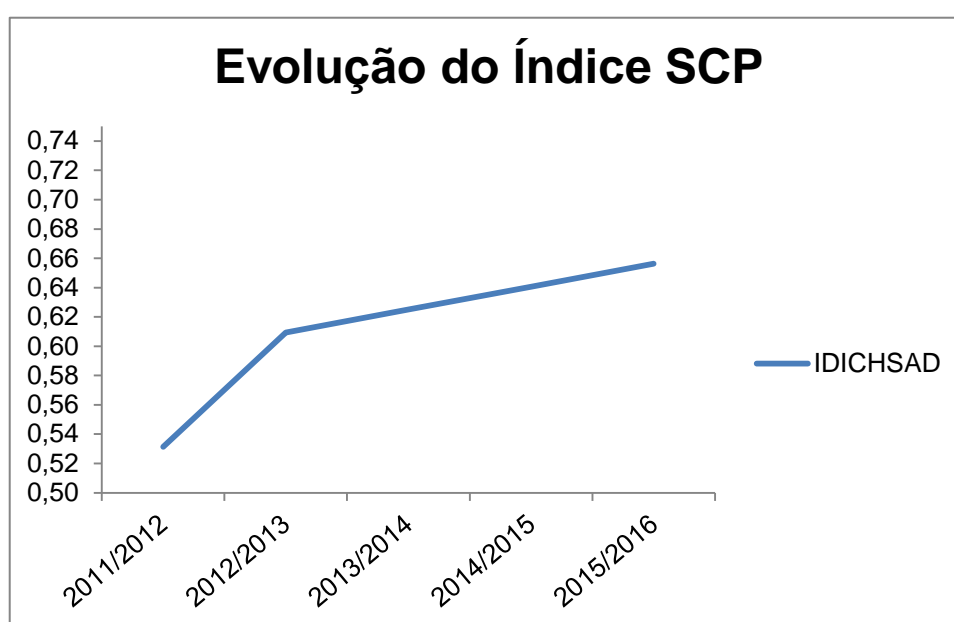


Figura 7.3 - Evolução do Índice da SCP - Futebol, SAD no Período de 2011 a 2016

Fonte: Elaboração própria

No primeiro ano o nível de divulgação de informação regista o valor de 0,5313, o que representa 34 indicadores divulgados, aumentando progressivamente ao longo do período até atingir, no último ano, o nível de 0,6563 (42 itens divulgados).

Em conclusão, e respondendo à quarta questão de investigação, a única SAD onde se verifica um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano ao longo dos 5 anos analisados é a Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD.

- ✓ Questão 5: As SADs com melhores resultados na classificação da Primeira Liga de futebol profissional em Portugal divulgam mais informação sobre capital humano?

Para responder à quinta e última questão de investigação examinou-se o nível de correlação, nos 5 anos em estudo, entre a classificação obtida pelas SADs na 1ª Liga – Liga NOS (o nível mais elevado das competições organizadas pela LPFP) e o IDICHSAD. Obtiveram-se os resultados da classificação desportiva, em pontos, da 1ª Liga de cada uma das SADs objeto da investigação, ao longo das 5 épocas desportivas, no *site* da Liga NOS, consultado no dia 11 de Julho de 2017.

Encetando a análise no Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD, os resultados apresentados na Figura 7.4 sugerem a inexistência de uma relação entre a *performance* desportiva e o nível de divulgação de informação sobre o capital humano.

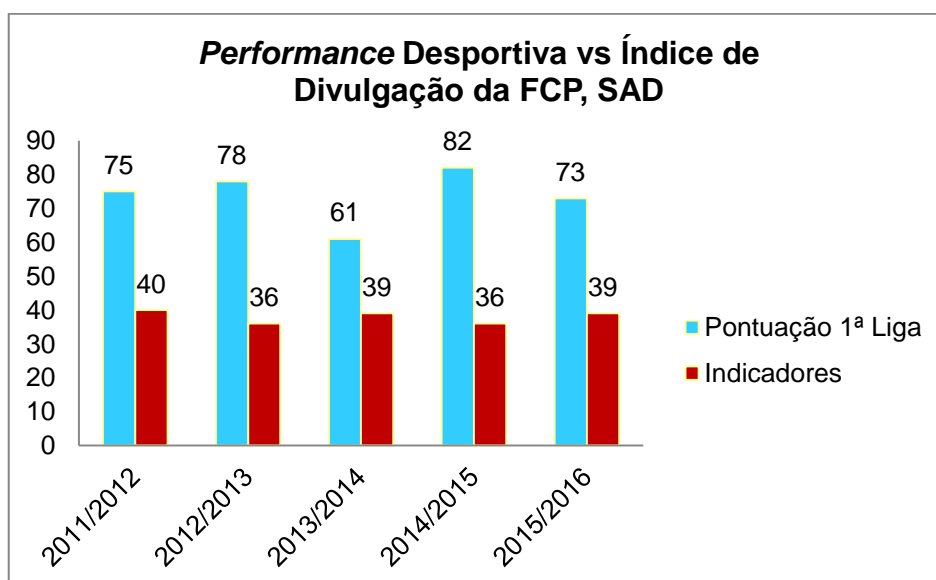


Figura 7.4 - Performance Desportiva vs Índice de Divulgação da FCP, SAD entre 2011 a 2016

Fonte: Elaboração própria

Concretizando, em 2013/2014 a Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD obteve a menor pontuação dos 5 anos estudados (61 pontos) e divulgou 39 indicadores do índice, o segundo maior número de itens divulgados por esta SAD. Por seu turno, em 2014/2015 com a maior pontuação alcançada (82 pontos), a Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD apenas divulgou 36 indicadores do IDICHSAD, o menor número de itens por ela divulgado.

O cálculo do coeficiente de correlação de Pearson²¹ ao apresentar o valor de $r = -0,60754$ indica também uma correlação negativa moderada entre as variáveis, isto é, a relação entre a variável independente (*performance* desportiva) e a variável dependente (IDICHSAD) é uma relação inversa.

Relativamente à Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD não há correlação positiva entre a pontuação obtida na 1ª Liga – Liga NOS e o número de indicadores divulgados ao longo dos 5 anos estudados.

Efetivamente, conforme se pode observar na Figura 7.5, em 2011/2012, com a menor pontuação do período, a Sport Lisboa e Benfica, SAD divulgou 47 indicadores, o maior número de itens do índice por ela divulgado. Contudo, em 2015/2016, ano em que a Sport Lisboa e Benfica, SAD obteve a melhor classificação, divulgou o menor número de indicadores (45) do período em análise.

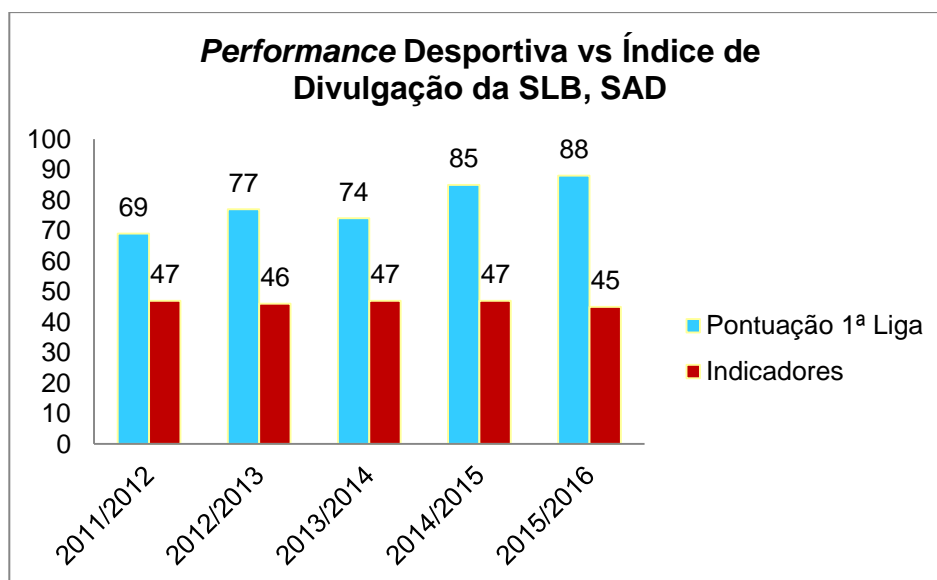


Figura 7.5 - Performance Desportiva vs Índice de Divulgação da SLB, SAD entre 2011 a 2016

Fonte: Elaboração própria

²¹ O coeficiente de correlação de Pearson permite analisar a intensidade e a direção da associação de tipo linear (correlação) entre duas variáveis quantitativas. Assume valores entre (-1) e 1, sendo que o valor $r = 0$ indica que não existe relação entre as variáveis, o valor $r = 1$ significa que há uma correlação perfeita positiva e, por oposição, o valor $r = -1$ significa que há uma correlação perfeita negativa entre as duas variáveis (Martins, 2011). A análise da correlação pode ser feita de acordo com os seguintes intervalos de variação da mesma:

- ✓ 0 a 0,3 positivo ou negativo significa uma correlação desprezível;
- ✓ 0,3 a 0,5 positivo ou negativo significa uma correlação fraca;
- ✓ 0,5 a 0,7 positivo ou negativo significa uma correlação moderada;
- ✓ 0,7 a 0,9 positivo ou negativo significa uma correlação forte;
- ✓ 0,9 a 1 positivo ou negativo significa uma correlação muito forte.

O resultado do coeficiente de correlação de Pearson apresenta um valor de $r = -0,61404$, indicando uma relação inversa moderada entre as duas variáveis.

Por fim, a Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD é aquela em que se pode afirmar que há uma correlação positiva entre a *performance* desportiva e o índice de divulgação de informação sobre o capital humano.

De acordo com a Figura 7.6, em 2012/2013, com a menor pontuação (42 pontos) da 1ª Liga, a Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD divulgou apenas 39 indicadores do índice. Em 2015/2016, com a maior pontuação obtida (86 pontos), a Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD divulgou 42 indicadores, o maior número de itens por ela divulgado ao longo dos 5 anos.

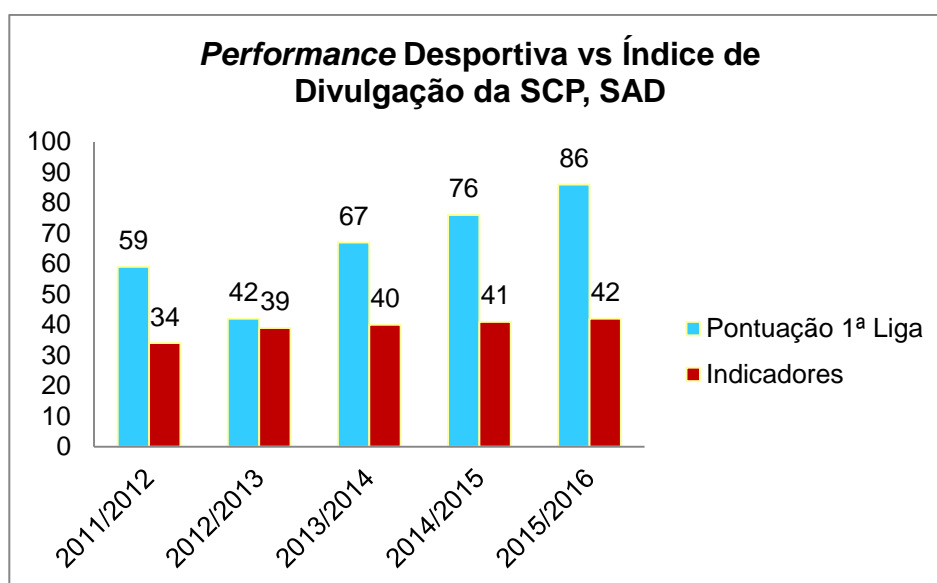


Figura 7.6 - Performance Desportiva vs Índice de Divulgação da SCP, SAD entre 2011 a 2016

Fonte: Elaboração própria

A confirmar esta realidade temos o resultado do coeficiente de correlação de Pearson com um valor de $r = 0,55497$, indicando uma correlação positiva moderada, ou seja, a variável independente *performance* desportiva segue o mesmo sentido e a mesma tendência da variável dependente IDICHSAD.

Sintetizando, o nível de divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas na *Euronext* Lisboa ao longo do período 2011 a 2016 obtido através do IDICHSAD é de 0,6438, sendo a Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD a entidade que mais divulga a este respeito, com um nível médio de divulgação de informação de 0,7250.

No entanto, a única SAD onde se verifica um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano ao longo do período em estudo é a Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD. É também nesta entidade que se observa uma correlação positiva entre a *performance* desportiva e o índice de divulgação de informação sobre o capital humano.

8 Conclusões

8.1 Considerações Finais

O capital humano é, como afirma Leal *et al.* (2012), o fator de sucesso muitas vezes invisível das organizações. Para além do seu valor é também fonte de interesse para investigação devido ao seu carácter único, especial e inimitável.

No entanto, como aferido através da revisão de literatura, apesar da contabilidade se interessar pela problemática dos intangíveis, ainda não dispõe de um método específico para o reconhecimento e mensuração do capital humano.

Parte do valor das empresas tem sido assim ocultado e ignorado nas demonstrações financeiras, devido ao facto da contabilidade ainda não conseguir demonstrar a imagem verdadeira e apropriada das entidades. Essa limitação pode ser colmatada através da solução sugerida por Canibano *et al.* (1999) e Costa (2010) de reduzir esta omissão com o relato de informação por parte das organizações.

Surgiu, deste modo, a vontade de estudar a problemática do capital humano em contexto empresarial, em geral, e o nível de divulgação de informação sobre o capital humano, em particular. Procurou-se investigar o nível de divulgação de informação sobre o capital humano que as SADs cotadas na bolsa de valores mobiliários *Euronext* Lisboa expõem nos seus relatórios anuais de contas consolidadas ao longo do período compreendido entre 2011 e 2016.

Apesar da dificuldade em obter informação relativa ao capital humano em contexto futebolístico, conseguiu-se cumprir os objetivos propostos nesta investigação, ao ver respondidas as questões de investigação formuladas, contribuindo assim para a literatura empírica em matéria de divulgação sobre o capital humano num universo onde não se conhecem estudos sobre esta temática.

Os resultados obtidos permitem-nos tirar as seguintes conclusões:

- ✓ O nível médio de divulgação de informação sobre o capital humano nas SADs cotadas na *Euronext* Lisboa no período entre 2011 e 2016, medido através do IDICHSAD, é de 0,6438. Não se possui um termo de comparação com outros estudos para avaliar este valor, apesar de só por si o mesmo poder ser considerado um bom resultado, revelando a consciência que as SADs têm da importância do capital humano. Esta perceção é confirmada se se comparar este

nível de divulgação com o valor de 0,46 obtido no estudo de Barroso (2013) ao analisar a mesma temática nas empresas cotadas em Portugal, de 2008 a 2012.

- ✓ Através da análise à frequência e ao nível de divulgação de cada item do IDICHSAD pode-se inferir que a categoria “Órgãos Sociais” é a mais difundida com um nível de divulgação de 0,82, seguida da categoria “Atletas” (0,75), “Treinadores e Equipa Técnica” (0,67), “Todos os Empregados” (0,46) e, por fim, “Júniors” com um nível de divulgação de 0,41.
- ✓ A análise à frequência e ao nível de divulgação de cada item do IDICHSAD contribuiu também para verificar que da lista de 64 itens, existem 43 com nível de divulgação superior a 0,50 sendo que destes, 19 apresentam um nível de 1. Isto significa que cerca de 30% dos indicadores são divulgados por todas as SADs da amostra, durante todo o período em análise.
- ✓ O IDICHSAD permitiu ainda identificar a Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD como sendo a entidade que divulgou mais informação sobre capital humano, com um nível médio de divulgação de informação, no final do período em análise, na ordem de 0,7250.
- ✓ Examinando individualmente a evolução do IDICHSAD ao longo dos 5 anos, para cada uma das entidades da amostra, concluímos que a única SAD onde se verifica um aumento significativo do nível de divulgação de informação sobre capital humano é a Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD.
- ✓ O estudo do nível de correlação entre a classificação obtida nos 5 anos em causa pelas SADs na 1ª Liga – Liga NOS e o IDICHSAD revela que a Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD é a única entidade a apresentar uma correlação positiva entre a *performance* desportiva e o índice de divulgação de informação sobre o capital humano.

Os resultados obtidos permitem confirmar as tendências de divulgação obtidas em estudos empíricos anteriores (Domingos, 2010; Barroso, 2013; e Soares, 2015), ainda que tais resultados variem de autor para autor, porque são aplicados a períodos e amostras distintas e também porque cada autor utiliza o método que lhe parece mais adequado para responder às questões de investigação formuladas. Apesar da disparidade de resultados obtidos em vários estudos observa-se, em termos gerais, um padrão de divulgação de informação sobre capital humano consistente e com tendência para evoluir de forma positiva à medida que o tempo avança. A título exemplificativo, o estudo de Barroso (2013) apresenta um nível de divulgação de 0,46, dois anos depois no estudo de Soares (2015) o nível de divulgação é de 0,53 e no presente estudo o nível de

divulgação é de 0,6438 revelando, deste modo, a importância que as organizações têm vindo a dar a este tipo de relato.

8.2 Limitações do Estudo

Tanto quanto é do nosso conhecimento não existe outro estudo sobre capital humano com um universo idêntico para podermos comparar resultados e tirar conclusões. O único estudo empírico conhecido com universo semelhante, composto por dezanove clubes ingleses de futebol profissional, foi desenvolvido por Davey, em 2005, e foca o capital intelectual como um todo e o capital humano apenas como sua componente. Tal configura, pois, uma limitação da presente investigação.

O método utilizado, a técnica de análise de conteúdo, introduz uma outra limitação devido à subjectividade inerente à codificação da informação feita pelo investigador. Esta limitação poderia ser colmatada pela utilização de uma ferramenta informática de pesquisa de palavras relacionadas com capital humano. Contudo, a multiplicidade de sinónimos para um mesmo item e a existência de diferentes significados para uma mesma palavra, quando usada em diferentes contextos, conduziria a problemas de fiabilidade da informação recolhida (Beattie e Thomson, 2007). Tendo em conta o exposto, considerou-se que a utilização de uma pesquisa manual da informação se apresentava como a melhor forma de compreender o significado das palavras utilizadas, pelo que foi a metodologia seguida nesta investigação. A codificação foi feita manualmente, sem recurso a qualquer tipo de ferramenta informática. Por sua vez, a subjectividade inerente a este método é, em parte, ultrapassada pela definição de pressupostos e regras para a análise dos dados, que foi escrupulosamente seguida.

A utilização do relatório e contas como único documento de análise afigura-se como mais uma limitação deste estudo, uma vez que atualmente existe uma larga diversidade de meios e formatos de comunicação que as organizações utilizam para divulgar ao mercado as suas fontes de criação de valor. Mais concretamente, no universo em análise proliferam comunicações e entrevistas concedidas aos meios de comunicação social que poderão também ser vistas como divulgação sobre a temática em estudo.

8.3 Futuras Linhas de Investigação

As limitações identificadas constituem sugestões para futuras linhas de investigação. Estudos futuros poderiam analisar a divulgação voluntária de informação sobre capital humano em Portugal, mediante a utilização de amostras que incluíssem SADs não cotadas em bolsa de valores mobiliários, de modo a aferir se o facto de se ser cotada em bolsa influencia de alguma forma o nível de divulgação de informação.

A propósito das razões que afetam de forma positiva o nível de divulgação, estudos futuros deveriam investigar sobre os fatores determinantes que contribuem para a divulgação voluntária de informação sobre capital humano nas SADs, de modo a identificar os motivos que estão na sua génese.

Adicionalmente, poderia ser alargado o âmbito de análise, de maneira a incluir fontes adicionais de divulgação de informação sobre capital humano e avaliar se os resultados obtidos se afiguravam semelhantes.

Seria ainda interessante a continuação desta investigação noutros países, de forma a permitir a comparação e o enquadramento dos resultados obtidos neste estudo e assim perceber o posicionamento de Portugal no tratamento desta temática.

Em jeito de conclusão, é fundamental que a investigação nesta área prossiga e que contribua para o desenvolvimento de novos estudos, sobretudo para colmatar as lacunas que foram identificadas na presente investigação. A literatura é unânime em considerar o capital humano o fator diferenciador e criador de valor nas organizações. Portanto, é essencial alcançar consenso quanto ao reconhecimento do capital humano como um ativo e evidenciá-lo apropriadamente nas demonstrações financeiras. Dispor de regras de reconhecimento, de mensuração e de divulgação do capital humano, que atendam às especificidades deste ativo, permitirá aumentar a relevância da informação contabilística para que cumpra a sua principal função, a de contribuir para a tomada de decisão.

Com esta investigação espera-se ter contribuído para atualizar e complementar os estudos desenvolvidos em Portugal em matéria de capital humano. Procurou-se igualmente enaltecer a importância do capital humano nas organizações, porque tal como Becker (2002: 3) refere «*we have to rely on our people, and basically what human capital does is put people at the center of any economy, and that is right where they should be*».

Referências Bibliográficas

- Abeyssekera, I. (2006). The project of intellectual capital disclosure: researching the research. *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1), 61–77.
- Abeyssekera, I. (2008). Motivations behind human capital disclosure in annual reports. *Accounting Forum*, 32 (1), 1–13.
- Abrantes, A. (2013). *Contributos para a compreensão das dimensões e características do capital intelectual valorizadas por uma empresa líder no sector dos seguros em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Abeyssekera, I. & Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review*, 36, 251–268.
- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *International Journal of Learning & Intellectual Capital*, 10 (1), 18–34.
- Almeida, R. M. P. (2010). *SNC Legislação*. Lisboa: ATF – Edições Técnicas.
- Amado, J. L. (1995). *Contrato de Trabalho Desportivo (Anotado)*. Coimbra: Coimbra Editora.
- American Accounting Association (1973). Report of the Committee on Human Resource Accounting. *The Accounting Review*, 48, Suplemento do volume XLVIII, 169-185.
- An, Y., Davey, H. & Eggleton, I. R. C. (2011). Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (4), 571–585.
- Autoridade Tributária (códigos fiscais e instruções administrativas tributárias) [em linha]. Disponível em: <https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/home.action> [acedido pela última vez em 31-07-2017].
- Ax, C. & Marton, J. (2008). Human capital disclosures and management practices. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (3), 433–445.
- Babbie, E. (1986). *The practice of social research* 4th Edition [em linha]. Belmont: Wadsworth Publ. Disponível em:
https://books.google.pt/books?id=NT8eiiYhlp0C&pg=PA548&dq=BABBIE,+E.+The+practice+of+social+research.+4th+ed.+Belmont,+Wadsworth+Publ.,+1986&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=BABBIE%2C%20E.%20The%20practice%20of%20social%20research.%204th%20ed.%20Belmont%2C%20Wadsworth%20Publ.%2C%201986&f=false [15-08-2017].
- Bandeira, A. M. (2010). *Valorização de Activos Intangíveis Resultantes de Actividades de I&D*. Working Papers. Faculdade de Economia do Porto, Portugal.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barroso, A. S. S. (2013). *A Divulgação de Informação sobre o Capital Humano nas empresas cotadas em Portugal. Uma análise empírica de 2008 a 2012*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal.
- Beattie, V. & Thomson, S. J. (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum*, 31, 129–163.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70 (5), 9–49.

Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Edition) (pp. 15–28). Chicago: The University of Chicago Press.

Becker, G. (2002). Human Capital [em linha]. Disponível em: <http://www.um.edu.uy/docs/revistafcee/2002/humancapitalBecker.pdf> [21-07-2017].

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 41–60.

Bontis, N., Chua Chong Keow, W. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85–100.

Bontis, N. & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 53–69.

Borreguero, M. R. (1998). *La Información contable de los recursos humanos*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas.

Boudreau, J. (1996). The Motivational Impact of Utility Analysis and HR Measurement. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1 (2), 73–84.

Brás, F. A. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, IV (7), 291–319.

Brás, M. F. P. A. (2003). *Proposta de relato e medida do Goodwill gerado internamente pelo Capital Humano Organizacional*. Tese de Doutoramento. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal.

Brennan, N. (2001). Reporting intellectual capital in annual reports: evidence from Ireland. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (4), 423–436.

Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.

Brummet, R. L., Flamholtz, E. G. & Pyle, W. C. (1968). Human resource measurement - A challenge for accountants. *The Accounting Review*, 43 (2), 217–224.

Bukh, P. N., Nielsen, C., Gormsen, P. & Mouritsen, J. (2005). Disclosure of information on intellectual capital in Danish IPO prospectuses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18 (6), 713–732.

Cabrita, M. R. M. F. (2006). *Capital Intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Cabrita, M.R. (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Porto: Lidel Editora.

Cabrita, M. R. & Vaz, J. L. (2006). Intellectual Capital and Value Creation : Evidence from the Portuguese Banking Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 11–20.

Canibano, L., Covarsí, M. G.-A. & Sánchez, M. P. (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: Revisión de la literatura (1). *Revista Espanola de Financiación E Contabilidad*, 100, 17–88.

Código do Registo Comercial. [em linha]. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=506&tabela=leis [10-07-2017].

Código das Sociedades Comerciais [em linha]. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=524&tabela=leis [10-07-2017].

Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22 (3), 374–402.

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. Regulamento da CMVM n.º 11/2005 *Âmbito das Normas Internacionais de Contabilidade* [em linha]. Disponível em: http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/reg.2005_11.aspx [15-07-2017].

Constantino, C. A. S. (2006). *A contabilização dos jogadores de futebol nas sociedades anónimas desportivas*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Cooper, D. J. & Sherer, M. J. (1984). The value of corporate accounting reports: Arguments for a political economy of accounting. *Accounting Organizations and Society*, 9 (3/4), 207–232.

Costa, G. (2010). *A Divulgação de Informação sobre Capital Intelectual na Carta do Presidente Incluída no Relatório e Contas*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Portugal.

Costa, G., Oliveira, L. & Rodrigues, L.L. (2011). *A carta do Presidente como Meio de Divulgação de Informação: O caso do Capital Intelectual*. Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Cruz, J. C. S. (2011). *Divulgação de informação sobre capital intelectual em Portugal: Factores determinantes da divulgação de informação sobre Capital Intelectual - Estudo empírico de empresas do sector financeiro e de sectores não financeiros*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Cruz, S. (2006). Direitos desportivos sobre jogadores como activos das organizações. *TOC*, (76), 24–36.

Cruz, S. N. S. R. A., Santos, L. L. & Azevedo, G. M. C. (2011). Contabilização do direito desportivo sobre jogadores profissionais em clubes portugueses e brasileiros. *Revista Contabilidade e Gestão*, (11), 111–158.

Davenport, T.O. (2001). *Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele* 1ª edição [em linha]. São Paulo: Livraria Nobel. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=l0dqv4Jk0BMC&pg=PA4&dq=Thomas+O.+Davenport+Human+Capital:+What+It+Is+and+Why+People+Invest+It&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Thomas%20O.%20Davenport%20Human%20Capital%3A%20What%20It%20Is%20and%20Why%20People%20Invest%20It&f=false [25-07-2017].

Davey, F. S. H. (2005). Accounting for intellectual capital: Evidence from listed English football clubs. *Journal of Applied Accounting Research*, 7 (3), 78–116.

Davison, J. & Skerratt, L. (2007). *Words, pictures and intangibles in the corporate report* [em linha]. Edinburg: Institute of Chartered Accountants of Scotland. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257289399_Words_Pictures_and_Intangibles_in_the_Corporate_Report_J_Davison_L_Skerratt_ICAS_Edinburgh_2007_132pp_15_ISBN_978-1-904574-21-7 [13-08-2017].

Depoers, F. (2000). A cost benefit study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies. *European Accounting Review*, 9 (2), 245–263.

Diário da República (diplomas legais) [em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/> [acedido pela última vez em 30-07-2017].

Diniz, L. F. P. M. (2015). *Fatores determinantes da divulgação voluntária de elementos intangíveis em período de crise financeira: o caso das empresas cotadas em bolsa em*

Portugal. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal.

Domingos, R. M. D. (2010). *A evolução da divulgação voluntária de informação nas empresas cotadas da Euronext Lisboa do ano 2006 a 2008*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrendo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Lda.

Federação Portuguesa de Futebol (regulamentos) [em linha]. Disponível em: <http://www.fpf.pt/> [acedido pela última vez em 20-07-2017].

Ferreira, A. L. P. (2008). *A divulgação de informação sobre capital intelectual em Portugal - Uma Análise Exploratória*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Ferreira, F. (2014). *A divulgação da informação financeira sobre recursos humanos e a sua influência no desempenho: O caso das empresas portuguesas cotadas no EuroNext Lisboa*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.

Filipe, N. C. L. (2007). *O capital humano e a heurísticas das opções reais: Uma análise exploratória*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.

Flamholtz, E. G. (1999). *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications* (Third Edition) [em linha]. New York, USA: Kluwer Academic Publishers. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=g-fTBwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=FLAMHOLTZ+Human+Resource+Accounting+1999&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=FLAMHOLTZ%20Human%20Resource%20Accounting%201999&f=false [26-07-2017].

Futebol Clube do Porto - Futebol, SAD (2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016). *Relatórios e Contas*. Disponível em: http://www.fcporto.pt/pt/clube/grupo-fc-porto/Pages/r-c-anos-anteriores.aspx#ancora_topo [acedido pela última vez em 06-10-17].

Garcia, E. V. & Bastos, R. V. G. (2004). Análise Empírica da Informação Voluntária sobre Capital Intelectual no Sector Bancário Espanhol. In *X Congresso de Contabilidade Relato Financeiro e Responsabilidade Social* (24 a 26 de Novembro de 2004). Lisboa: Centro de Congressos do Estoril.

Gibbert, M., Leibold, M. & Voelpel, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 109–126.

Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Graça, M. I. B. R. G. (2011). *O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: Uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

Guthrie, J., Petty, R. & Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7 (2), 254–271.

Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K. & Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*,

5 (2), 282–293.

Guthrie, J., Ricceri, F. & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research. *The British Accounting Review*, 44, 68–82.

Haniffa, R. M. & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 391–430.

Hernandes, C. A. M., Cruz, C. S. & Falcão, S. D. (2000). Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1 (12), 1–9.

Hormiga, E., Batista-Canino, R. M. & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 71–92.

IASB - International Accounting Standards Board. IAS 38 – Intangible Assets [em linha]. Disponível em: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38> [18-07-2017].

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 2 (4), 305-360.

Joia, L. A. (2001). Medindo o Capital Intelectual. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 54–63.

Joshi, M., Singh Ubha, D. & Sidhu, J. (2012). Intellectual capital disclosures by Indian and Australian information technology companies: A comparative analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (4), 582–598.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard – translating strategy into action* [em linha]. Boston, MA: Harvard Business School Press. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&dq=Kaplan+and+Norton+the+balanced+scorecard+-+translating+strategy+into+action&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Kaplan%20and%20Norton%20the%20balanced%20scorecard%20-%20translating%20strategy%20into%20action&f=false [26-07-2017].

Keeley, B. (2007). The Value of People. In *Human Capital: How what you know shapes your life* (pp. 22–37). Paris: OECD Publishing.

Klein, D. A. (1998). *The strategic management of intellectual capital*. [em linha]. Boston: Butterworth-Heinemann. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=VG8o7uPaAsAC&printsec=frontcover&dq=The+Strategic+Management+of+Intellectual+Capital+David+Klein&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Strategic%20Management%20of%20Intellectual%20Capital%20David%20Klein&f=false [26-07-2017].

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Beverley Hill, CA: Sage Publications.

Leal, C., Marques C. & Rodríguez M. (2012). Capital Intelectual - O contributo invisível. In *Decidir en época de crisis: transparencia, XV Congreso AECA*, Ofir, 20-21 de Setembro 2012 (1-22).

Lev, B. & Zarowin, P. (1999). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting Research*, 37 (2), 353–385.

Lewis, W. A. (1954). Economic Development with Unlimited Supplies of Labour. *The Manchester School*.

Liga Portuguesa de Futebol Profissional (regulamentos da LPFP e equipas nas Ligas) [em linha]. Disponível em: <http://www.ligaportugal.pt/> [acedido pela última vez em 29-07-17].

- Liga Portuguesa de Futebol Profissional (2017). Comunicado Oficial n.º 258 de 09/05/2017 – *Pressupostos Financeiros Época 2017/2018* [em linha]. Disponível em: <http://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20162017/comunicados/> [18-07-2017].
- Marr, B., Roos, G., Neely, A., Pike, S. & Gupta, O. (2004). Hacia la tercera generación en la medición de resultados. *Revista de Contabilidad Y Dirección*, 1, 31–46.
- Martins, C. A. (2001). O Valor dos Activos Intangíveis e o Capital Intelectual. *Revista de Contabilidade de Comércio*, 229, 63–90.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS – Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilibrios Edições.
- Martins, M. M. D. M. (2013). *Divulgação de informação sobre capital intelectual em Portugal: Nível de divulgação e factores determinantes*. Tese de Doutoramento. ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Meihami, B., Varmaghani, Z. & Meihami, H. (2014). Role of Intellectual Capital on Firm Performance (Evidence from Iranian Companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 12, 43–50.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *The Journal of Political Economy*, 66 (4), 281–302.
- Mishra, S. K., Devi, A. & Gupta, A. (2015). Voluntary Disclosure of Human Capital: Evidence from India. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 14 (4), 47–62.
- Moller, K., Gamerschlag, R. & Guenther, F. (2011). Determinants and effects of human capital reporting and controlling. *Journal of Management Control*, 22, 311–333.
- Morrow, S. (1996). Football Players as Human Assets. Measurement as the Critical Factor in Asset Recognition: A Case Study Investigation. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1 (1), 75–97.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N. & Bang, H. K. (2005). Understanding Intellectual Capital in an innovative medium-sized Firm: The case of Maxon Telecom. *Australian Accounting Review*, 15 (2), 30–39.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T. & Bukh, P. N. (2001a). Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (4), 399–422.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N. & Johansen, M. R. (2001b). Reading an intellectual capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 359–383.
- Nascimento, S. C. P. (2013). *Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência na Criatividade*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal.
- Nelson, R. R. & Phelps, E. S. (1966). Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. *The American Economic Review*, 56 (1/2), 69–75.
- Oliveira, L., Rodrigues, L. L. & Craig, R. (2006). Firm-specific determinants of intangibles reporting: evidence from the Portuguese stock market. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10 (1), 11-33.
- Oliveira, L., Rodrigues, L. L. & Craig, R. (2010). Intellectual capital reporting in sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (4), 575–594.
- Pacheco, V. (2002). *A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações*. Dissertação de Mestrado. Curitiba: Serviço Público Federal Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, Brasil.
- Pedro, J. M. (2001). Capital conhecimento: a importância dos activos intangíveis. *TOC -*

Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, II (15), 44–46.

Peluso, F. R. (2009). *O Atleta Profissional de Futebol e o Direito do Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

Penman, S. H. (2009). Accounting for intangible assets: There is also an income statement. *Abacus*, 45 (3), 358–371.

Petty, R. & Cuganesan, S. (2005). Voluntary disclosure of intellectual capital by Hong Kong companies: Examining size, industry and growth effects over time. *Australian Accounting Review*, 15 (2), 40–50.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), 155–176.

Pinheiro, J. B. (2007). *Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, Portugal.

Piovesan, A. & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29 (4), 318–325.

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods*. [em linha] Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. Disponível em:

https://books.google.pt/books?id=5g6VttYWnjUC&printsec=frontcover&dq=POLIT,+D.+F.+%26+HUNGLER,+B.+P.+Nursing+research:+principles+and+methods.+3rd+ed.+Philadelphi+ia,+J.+B.+Lippincott,+1987&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [15-08-2017].

Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.

Ross, S. (1977). The Determination of Financial Structure: the Incentive-Signalling Approach. *Bell Journal of Economics*, 8 (1), 23-40.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24 (2), 10–16.

Saleh, N. M., Rahman, M. R. C. A. & Hassan, M. S. (2009). Ownership structure and intellectual capital performance in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 5 (1), 1–29.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1–17.

Silva, L. R., Rua, S. C. & Quesado, P. R. (2017). A problemática dos ativos intangíveis: análise comparativa ao normativo contabilístico português. *European Journal of Applied Business and Management*, (Special Issue), 39–56.

Silva, M. (2012). *Capital intelectual: sua divulgação no setor bancário em Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Vigo, Espanha.

Silva, M. L. R., Rodrigues, A. M. G. & Duenas, M. P. M. (2012). Extensão da divulgação voluntária do capital intelectual nos grupos bancários em Portugal. In *Decidir en época de crisis: transparencia*, XV Congreso AECA, Ofir, 20-21 de Setembro 2012 (1-22).

Singh, I. & Zahn, J.-L. W. M. (2008). Determinants of intellectual capital disclosure in prospectuses of initial public offerings. *Accounting and Business Research*, 38 (5), 409–431.

Sloane, P. J. (1969). The Labour Market In Professional Football. *British Journal of Industrial Relations*, 7 (2), 181–199.

- Smith, A. (1902). *The Wealth of Nations*. New York: P.F Collier & Son.
- Smith, P. A. C. & Saint-Onge, H. (1996). The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate. *The Learning Organization*, 3 (4), 4–21.
- Soares, R. M. S. (2015). *O Capital Humano: métodos de mensuração e a divulgação de informação a seu respeito: Análise exploratória*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Spence, M. (1973). Job Market Signalling. *Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 355-374.
- Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD (2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016). *Relatórios e Contas*. Disponíveis em https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais [acedido pela última vez em 06-10-17].
- Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD (2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016). *Relatórios e Contas*. Disponíveis em <http://www.sporting.pt/pt/clube/instituicao/investor-relations> [acedido pela última vez em 06-10-17].
- Stemler, S. (2001). An Overview of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7 (17).
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations*. Nova York: DoubleDay.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571–610.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. [em linha] San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=xKNXlgaeCjAC&printsec=frontcover&dq=Sveiby+the+new+wealth+of+the+organization&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Sveiby%20the%20new%20wealth%20of%20the%20organization&f=false [26-07-2017].
- Teixeira, A. (1999). *Capital Humano e Capacidade de Inovação - Contributos para o estudo do crescimento económico português, 1960-1991*.
- Theeke, H. & Mitchell, J. B. (2008). Financial implications of accounting for human resources using a liability model. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12 (2), 124–137.
- Theodorson, G. A. & Theodorson, A. G. (1970). *A modern dictionary of sociology*. London: Methuen Publishing.
- Thiagarajan, A. & Baul, U. (2014). Intellectual Capital-The Game Changer of Contemporary Business: NextGen Thinking for Stakeholders. *International Journal of Innovative Research & Development*, 3 (8), 146–166.
- Turner, G. (1996). Human Resource Accounting — Whim or Wisdom? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1 (1), 63–73.
- Unerman, J. (2000). Methodological issues Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13 (5), 667–681.
- Wang, Q., Sharma, U. & Davey, H. (2016). Intellectual capital disclosure by Chinese and Indian information technology companies: A comparative analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (3), 507–529.

- Watson, A., Shrives, P. & Marston, C. (2002). Voluntary Disclosure of Accounting Ratios in the UK. *British Accounting Review*, 34, 289–313.
- Whiting, R. H. & Miller, J. C. (2008). Voluntary disclosure of intellectual capital in New Zealand annual reports and the “hidden value”. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12 (1), 26–50.
- Williams, S. M. (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 192–203.
- Woodhall, M. (1987). Human capital concepts. In G. Psacharopoulos (Ed.), *Economics of Education. Research and Studies* (pp. 21- 24), Elseviere Science Ltd.
- Yongvanich, K. & Guthrie, J. (2005). Extended performance reporting: An examination of the Australian mining industry. *Accounting Forum*, 29, 103–119.

Anexo 1 – Demonstrações Financeiras 2015-2016

ANEXO 1	Contas Anuais 2015/2016	Contas Anuais 2014/2015
BALANÇO		
Ativo corrente		
Caixa e equivalentes de caixa		
Dívidas de SD - a participar nos campeonatos profissionais, resultantes da transferências de atletas		
Outras Dívidas de sociedades desportivas resultantes da transferências de atletas		
Dívidas de terceiros de entidades do grupo e partes relacionadas		
Outros devedores		
Impostos diferidos		
Inventários		
Outros ativos correntes		
Total - Ativo corrente		
Ativo não corrente		
Ativos tangíveis		
Ativos intangíveis - atletas		
Ativos intangíveis - outros		
Dívidas de SD - a participar nos campeonatos profissionais, resultantes da transferências de atletas		
Outras Dívidas de sociedades desportivas resultantes da transferências de atletas		
Dívidas de terceiros de entidades do grupo e partes relacionadas		
Impostos diferidos		
Investimentos		
Outros ativos não corrente		
Total - Ativo não corrente		
Total - Ativo		
Passivo corrente		
Descobertos bancários		
Empréstimos obtidos		
Dívidas a terceiros de entidades do grupo e partes relacionadas		
Dívidas a SD - a participar nos campeonatos profissionais, resultantes da transferências de atletas		
Outras Dívidas a sociedades desportivas resultantes da transferências de atletas		
Dívidas ao pessoal		
Dívidas para com autoridades tributárias/sociais		
Acréscimos de gastos e diferimentos de rendimentos		
Outros credores		
Outras responsabilidades fiscais		
Provisões		
Outros passivos correntes		
Total - Passivo corrente		
Passivo não corrente		
Empréstimos obtidos		
Dívidas a terceiros de entidades do grupo e partes relacionadas		
Dívidas a SD - a participar nos campeonatos profissionais, resultantes da transferências de atletas		
Outras Dívidas a sociedades desportivas resultantes da transferências de atletas		
Dívidas ao pessoal		
Dívidas para com autoridades tributárias/sociais		
Diferimentos de rendimentos		
Outras responsabilidades fiscais		
Provisões		
Outros passivos não correntes		
Total passivo não corrente		
Total - Passivo		
Ativo/Passivo líquido		
Capital próprio		
Capital social		
Resultados acumulados		
Reservas		
Outros		
Resultado Líquido do Período		
Total - Capital próprio		
Total - Capital próprio e passivo		

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258

ANEXO 1

Contas Anuais 2015/2016
Contas Anuais 2014/2015

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Rendimentos operacionais

Quotizações		
Recetas de bilheteira		
Patrocínios, publicidade e corporate		
Recetas de televisão		
Merchandising		
Competições da UEFA e nacionais		
Subsídios e donativos de Associações/Federações/Liga		
Subsídios do Estado e outros entes públicos		
Donativos de partes não relacionadas		
Contribuições/Donativos de partes relacionadas		
Rendimentos de operações extra-futebol		
Rendimentos extraordinários		
Outros rendimentos operacionais		
Total - Rendimentos operacionais		

Gastos operacionais

Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas		
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas		
Total - Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas		

Gastos com pessoal		
Atletas - remunerações		
Atletas - encargos sobre remunerações		
Atletas - encargos com seguros		
Atletas - outros gastos		
Total - Gastos com pessoal - atletas		
Treinadores - remunerações		
Treinadores - encargos sobre remunerações		
Treinadores - encargos com seguros		
Treinadores - outros gastos		
Total - Gastos com pessoal - treinadores		
Outro pessoal - remunerações		
Outro pessoal - encargos sobre remunerações		
Outro pessoal - outros gastos		
Total - Gastos com pessoal - outro pessoal		
Outros gastos com pessoal		
Total - Gastos com pessoal		

Depreciações/Amortizações/Imparidades excluindo atletas		
Depreciações/Amortizações de ativos tangíveis		
Depreciações/Amortizações de ativos intangíveis excluindo atletas		
Provisões/Imparidades excluindo atletas		
Total - Depreciações/Amortizações/Imparidades excluindo atletas		

Outros gastos e perdas operacionais		
Gastos em dia de jogo		
Gastos com vigilância e segurança		
Gastos de Patrocínios, publicidade e corporate		
Gastos de actividades relacionadas com "comercial"		
Gastos com conservação e reparação		
Gastos extra-futebol		
Gastos extraordinários		
Outros gastos operacionais		
Total - Outros gastos e perdas operacionais		

Total - Gastos operacionais		
------------------------------------	--	--

Resultados operacionais		
--------------------------------	--	--

Transações de direitos de atletas		
Amortizações de direitos de atletas		
Perdas de imparidade de direitos de atletas		
Rendimentos/Gastos com transações de direitos de atletas		
Rendimentos com cedências direitos de atletas (inclui empréstimos)		
Gastos com cedências direitos de atletas (inclui empréstimos)		
Gastos com aquisições de atletas não capitalizáveis		
Total - Transações de direitos de atletas		

Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis e intangíveis excluindo atletas		
Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis		
Rendimentos/Gastos com ativos intangíveis excluindo atletas		
Total - Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis e intangíveis excluindo atletas		

Rendimentos/Gastos financeiros		
Rendimentos e ganhos financeiros		
Gastos e perdas financeiros		
Ganhos e perdas com diferenças de câmbio		
Total - Rendimentos/Gastos financeiros		

Outros rendimentos/gastos não operacionais		
Outros rendimentos (não operacionais)		
Outros gastos (não operacionais)		
Total - Outros rendimentos/gastos não operacionais		

Imposto sobre o rendimento		
-----------------------------------	--	--

Resultado líquido do período		
-------------------------------------	--	--

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258

ANEXO 1

Contas Anuais 2015/2016 Contas Anuais 2014/2015

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

Fluxos de caixa das atividades de operacionais:

Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Recebimentos/Pagamentos de atividades operacionais		

Fluxos de caixa das atividades de investimento:

Recebimentos provenientes de alienações de direitos de atletas (ativos intangíveis)		
Pagamentos provenientes da aquisições de direitos de atletas (ativos intangíveis)		
Recebimentos provenientes de alienações de ativos tangíveis		
Pagamentos provenientes de aquisições de ativos tangíveis		
Outros recebimentos/pagamentos de atividades de investimento		
Recebimentos/Pagamentos de atividades de Investimento		

Fluxos de caixa das atividades de investimento

Recebimentos de empréstimos de partes relacionadas		
Pagamentos de empréstimos de partes relacionadas		
Recebimentos de empréstimos obtidos		
Pagamentos de empréstimos obtidos		
Recebimentos de aumentos de capital		
Pagamento de dividendos		
Outros recebimentos/pagamentos de atividades de financiamento		
Recebimentos/Pagamentos de atividades de financiamento		

Outros recebimentos/pagamentos		
---------------------------------------	--	--

Varição de caixa e seus equivalentes		
---	--	--

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258

Anexo 2 – Orçamento

ANEXO 2 - Orçamento	Orçamento	Orçamento	Contas	Orçamento	Orçamento
	Anual	Anual	Anuais	1º Semestre	2º Semestre
	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2017/2018	2017/2018
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS					
Rendimentos operacionais					
Quotizações					
Receitas de bilheteira					
Patrocínios, publicidade e corporate					
Receitas de televisão					
Merchandising					
Competições da UEFA e nacionais					
Subsídios e donativos de Associações/Federações/Liga					
Subsídios do Estado e outros entes públicos					
Donativos de partes não relacionadas					
Contribuições/Donativos de partes relacionadas					
Rendimentos de operações extra-futebol					
Rendimentos extraordinários					
Outros rendimentos operacionais					
Total - Rendimentos operacionais					
Gastos operacionais					
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas					
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas					
Total - Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas					
Gastos com pessoal					
Atletas - remunerações					
Atletas - encargos sobre remunerações					
Atletas - encargos com seguros					
Atletas - outros gastos					
Total - Gastos com pessoal - atletas					
Treinadores - remunerações					
Treinadores - encargos sobre remunerações					
Treinadores - encargos com seguros					
Treinadores - outros gastos					
Total - Gastos com pessoal - treinadores					
Outro pessoal - remunerações					
Outro pessoal - encargos sobre remunerações					
Outro pessoal - outros gastos					
Total - Gastos com pessoal - outro pessoal					
Outros gastos com pessoal					
Total - Gastos com pessoal					
Depreciações/Amortizações/Imparidades excluindo atletas					
Depreciações/Amortizações de ativos tangíveis					
Depreciações/Amortizações de ativos intangíveis excluindo atletas					
Provisões/Imparidades excluindo atletas					
Total - Depreciações/Amortizações/Imparidades excluindo atletas					
Outros gastos e perdas operacionais					
Gastos em dia de jogo					
Gastos com vigilância e segurança					
Gastos de Patrocínios, publicidade e corporate					
Gastos de actividades relacionadas com "comercial"					
Gastos com conservação e reparação					
Gastos extra-futebol					
Gastos extraordinários					
Outros gastos operacionais					
Total - Outros gastos e perdas operacionais					
Total - Gastos operacionais					

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258

ANEXO 2 - Orçamento

Orçamento Anual 2017/2018	Orçamento Anual 2016/2017	Contas Anuais 2015/2016	Orçamento 1º Semestre 2017/2018	Orçamento 2º Semestre 2017/2018
---------------------------	---------------------------	-------------------------	---------------------------------	---------------------------------

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Resultados operacionais					
Transações de direitos de atletas					
Amortizações de direitos de atletas					
Perdas de imparidade de direitos de atletas					
Rendimentos/Gastos com transações de direitos de atletas					
Rendimentos com cedências direitos de atletas (inclui empréstimos)					
Gastos com cedências direitos de atletas (inclui empréstimos)					
Gastos com aquisições de atletas não capitalizáveis					
Total - Transações de direitos de atletas					
Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis e intangíveis excluindo atletas					
Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis					
Rendimentos/Gastos com ativos intangíveis excluindo atletas					
Total - Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis e intangíveis excluindo atletas					
Rendimentos/Gastos financeiros					
Rendimentos e ganhos financeiros					
Gastos e perdas financeiros					
Ganhos e perdas com diferenças de câmbio					
Total - Rendimentos/Gastos financeiros					
Outros rendimentos/gastos não operacionais					
Outros rendimentos (não operacionais)					
Outros gastos (não operacionais)					
Total - Outros rendimentos/gastos não operacionais					
Imposto sobre o rendimento					
Resultado líquido do período					

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258

NOTAS AO ANEXO Nº 2		2017-2018	
		1ºSEMESTRE	2ºSEMESTRE
1	descrição		
2	Nº de Sócios do Futebol		
	Nº de Sócios Activos ou com Quotas em Dia		
	Valor médio mensal das Quotas		
	Valor total das Quotas	0	0
3	Lotação máxima do Estádio		
	Nº de Jogos Previstos em Casa		
	Taxa Média de Ocupação do Estádio		
	Preço médio dos Bilhetes/Sócio		
	Preço médio dos Bilhetes/Público		
	Previsão do nº de Bilhetes vendidos aos sócios		
	Previsão do nº de Bilhetes vendidos ao público		
	Nº de Camarotes existentes no Estádio		
	Valor Médio dos Camarotes por Época		
	Previsão do nº de Camarotes vendidos		
	Previsão de Venda de Lugares Cativos (nº)		
	Preço médio dos lugares cativos		
		Valor total dos Bilhetes, Cativos e Camarotes por Época	0
4	Taça da Liga		
	Competições Europeias		
5	descrição		
6	descrição		
7	Direitos de transmissão em canal aberto		
	Direitos de transmissão em TV por Cabo		
	total dos direitos de TV	0	0
8	descrição		
9	descrever a origem de EOEP (Câmara, Governo Regional, Programas de Apoio, etc)		
10	Incluir apenas o saldo positivo de exploração do Bingo		
11	Incluir apenas o valor dos contratos de concessão ou o valor líquido da exploração dos bares e restaurantes		
	descrição dos Outros Rendimentos e Ganhos não especificados		
12	descrição dos Subcontratos		
13	descrição dos trabalhos especializados		
14	Descrever o custo da manutenção das instalações/estádio e sede		
	O Estádio é propriedade da Sociedade	Sim/Não	
	O Estádio é propriedade da Câmara Municipal/Governo Regional	Sim/Não	
15	descrição dos encargos específicos relativos a cada competição, se possível		
16	Descrever o custo com a utilização de recintos desportivos/estádio e sede		
17	descrição de Outros Fornecimentos e Serviços Externos		
18	Nº de pessoas incluídas no Mapa de Pessoal (excepto jogadores e trein.)		
	valor médio dos salários		
	nº de meses a processar		
	Valor total dos salários	0	0
19	Total do Nº de Jogadores profissionais		
	Nº de Jogadores do Plantel para a época de 2017/2018		
	valor médio dos salários		
	nº de meses a processar		
	Valor total dos salários dos Jogadores	0	0
20	Nº de treinadores		
	valor médio dos salários		
	nº de meses a processar		
	Valor total dos salários dos treinadores	0	0
21	Contribuições para a Segurança Social do Pessoal (excepto jogadores e treinadores)		
	Contribuições para a Segurança Social dos Jogadores e Treinadores		
	Total	0	0
22	Indicar Companhia de Seguros aonde estão celebrados os seguros de A.T. e A.P.		
23	descrição dos Outros Gastos com o Pessoal		
24	descrição das Correções Relativas a Períodos Anteriores		
25	descrição dos Outros Gastos e Perdas não especificados		
26			

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258

Anexo 3 – Tabela de Transferência de Jogadores

	Data de contrato de transferência e/ou empréstimo	Clube anterior	Montante de transferência e/ou empréstimo	Outros gastos	Montante regularizado e data de regularização	Saldo a 31/12 e datas de vencimento de montantes em aberto	Saldo a 31/03 e datas de vencimento de montantes em aberto	Passivos eventuais (não registrados no balanço)	Montantes reclamados
	Jogador 1								
	Jogador 2								
	Jogador 3								
	Jogador 4								
	Jogador 5								
	Jogador 6								
	Jogador 7								
	Jogador 8								
	Jogador 9								
	Jogador 10								
	Jogador 11								
	Jogador 12								
	Jogador 13								
	Jogador 14								
	Jogador 15								
	Jogador 16								
	Jogador 17								
	Jogador 18								
	Jogador 19								
	Jogador 20								
	Jogador 21								
	Jogador 22								
	Jogador 23								
	Jogador 24								
	Jogador 25								

Fonte: LPFP Comunicado Oficial n.º 258