



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Andrea Farani Nascimento

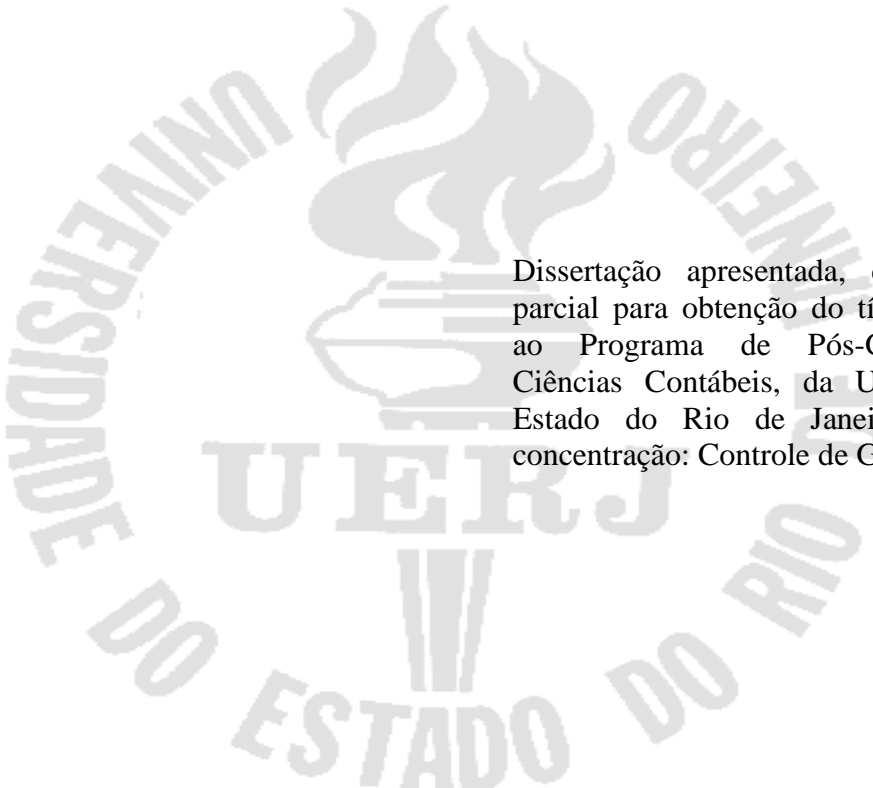
**Estudo comparativo entre os indicadores utilizados em modelo de avaliação
de atletas de futebol com os métodos contábeis de mensuração de ativos
intangíveis**

Rio de Janeiro

2015

Andrea Farani Nascimento

Estudo comparativo entre os indicadores utilizados em modelo de avaliação de atletas de futebol com os métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientadora: Profa. Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra

Coorientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Batista

Rio de Janeiro

2015

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

N244 Nascimento, Andrea Farani.
Estudo comparativo entre os indicadores utilizados em modelo de avaliação de atletas de futebol com os métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis / Andrea Farani Nascimento. – 2015.
89 f.
Orientador: Branca Regina C. dos S. e S. Riscado Terra.
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f.77-80.
1. Contabilidade – Brasil – Teses 2. Ativos (Contabilidade) – Teses. I. Terra, Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.
CDU 657(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

Andrea Farani Nascimento

Estudo comparativo entre os indicadores utilizados em modelo de avaliação de atletas de futebol com os métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 11 de março de 2015.

Banca Examinadora:

Profª. Dra. Branca Regina C. dos S. e S. R. Terra (Orientadora)
Faculdade de Administração e Finanças – FAF / UERJ

Prof. Dr. Luiz Alberto Batista (Coorientador)
Instituto de Educação Física e Desporto – IEFD / UERJ

Prof. Dr. Álvaro Vieira Lima
Faculdade de Administração e Finanças – FAF / UERJ

Profª. Dra. Andrea Paula Osório Duque
Faculdade de Administração e Finanças – FAF / UERJ

Prof. Dr. João Alberto Neves dos Santos
Instituto de Ciência e Tecnologia – ICT / UFF

Rio de Janeiro

2015

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Marina e Ulyan, base da
minha formação e caráter.

Ao meu marido, Pedro, grande incentivador
deste projeto.

E, as minhas filhas, Beatriz e Joana, fontes
de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria e com Ele aprendi que com fé e esperança podemos construir um mundo melhor.

À minha orientadora Profa. Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva Riscado Terra, por toda sua dedicação, apoio, amizade e, principalmente, pela sua experiência e conhecimento nessa trajetória que com certeza contribuíram e contribuirão muito nos meus próximos passos. Da mesma forma, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Luiz Alberto Batista, que aceitou ser o coorientador deste estudo e foi peça fundamental na elaboração deste, com toda sua experiência, conhecimentos e ideias! A vocês, muito obrigada!

A todos os professores do mestrado que, de certa forma, enriqueceram meu conhecimento e crescimento. Aos funcionários do MCC UERJ por todo apoio, disponibilidade e gentileza com que atendem os alunos. Assim como os funcionários da FAF, em especial Raul e D. Heloísa, por toda sua generosidade e prontidão em ajudar.

Aos membros da banca, profa. Dra. Andrea Paula Osório Duque, ao prof. Dr. Álvaro Vieira Lima e ao prof. Dr. João Alberto Neves dos Santos por aceitarem o convite de participarem desta, contribuindo, dessa forma, em tornar esse trabalho melhor.

À Hérika Maciel, Franciane Alvarenga e Patrícia Cavalheiro pela amizade que construímos ao longo desses dois anos. Com certeza sem vocês essa batalha não seria vencida tão facilmente. Aos meus colegas da turma MCC UERJ 2013 pela força, troca de conhecimento, parceria e até mesmo pelos “perrengues” compartilhados em alguns momentos.

Aos meus pais, Marina e Ulyan, que sempre estão ao meu lado, a todo o momento, cada um com sua maneira especial em me apoiar. Aos meus irmãos e cunhados, em especial minha irmã Daniela, por toda ajuda, ensinamentos e por estarmos sempre juntas, nos momentos bons e ruins!

Ao meu marido, Pedro, por todo carinho, amor, dedicação, respeito e, principalmente por acreditar em mim e me apoiar sempre. Graças a você esse projeto foi executado, foi você o maior incentivador deste mestrado assim como foi essencial na escolha deste tema. Sou eternamente grata a Papai do Céu por tê-lo colocado na minha vida e por termos formado uma família linda, minha maior razão de existir. Amo te muito!

Às minhas filhas, Beatriz e Joana, minha razão de viver, sem vocês a vida não teria a menor graça! Obrigada por me mostrarem o verdadeiro e mais puro amor! Obrigada por me

tornarem uma pessoa melhor a cada dia! Obrigada por entenderem minha ausência e estarem enchendo de alegria e de diversão momentos não tão alegres e divertidos!

Às outras crianças que fazem parte da minha vida, sobrinhas, afilhados de fato e emprestados, por tornarem o meu mundo mais colorido com a pureza de serem apenas crianças!

Aos meus amigos e amigas, que ao longo da vida consegui construir amizades verdadeiras e para vida inteira, posso me considerar uma felizarda por isso! Tenho verdadeiros e fieis amigos que sei que posso contar a qualquer momento.

A todos vocês, muito obrigada!!!

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

NASCIMENTO, Andrea Farani. *Estudo comparativo entre os indicadores utilizados em modelo de avaliação de atletas de futebol com os métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis*. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

A presente pesquisa objetiva identificar o estado de compatibilidade entre os instrumentos contábeis de mensuração de ativos intangíveis e aqueles utilizados para estabelecer o valor econômico de atletas de futebol. Para isso, foi realizado um estudo de caso único em uma empresa de consultoria que realiza tal avaliação de atleta, com intuito de aprofundar na pesquisa de forma exploratória. As técnicas utilizadas para dar suporte à pesquisa foram análise documental e pesquisa semiestruturada, que contribuíram com os objetivos específicos deste estudo, além da análise bibliográfica. Como resultado de pesquisa pode-se verificar um alinhamento entre os indicadores de avaliação de atletas de futebol utilizados pela empresa objeto desse estudo e aqueles utilizados pelos métodos contábeis para avaliação dos ativos intangíveis com foco no capital humano. Dessa forma, o resultado apresentou a identificação de dez indicadores de alinhamentos, evidenciando uma padronização dos métodos e contribuindo com a redução da subjetividade na forma de avaliar os ativos intangíveis de uma maneira geral.

Palavras-chave: Métodos de Avaliação. Ativo Intangível. Método Contábil. Atletas de Futebol.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Andrea Farani. *Comparative study of the indicators used in the evaluation model of soccer players with accounting methods for measurement of intangible assets*. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

This research aims to identify the status of compatibility between the financial instruments for the measurement of intangible assets and those used to establish the economic value of soccer players. For this, there was a single case study of a consulting firm that performs such athlete evaluation, aiming to deepen in an exploratory manner research. The techniques used to support research were semi-structured document analysis and research, contributing to the specific objectives of this study, in addition to literature review. As a research result can be seen alignment between soccer players assessment indicators used by the subject company of this study and those used by the accounting methods for the evaluation of intangible assets with a focus on human capital. Thus, the result was the identification of ten indicators alignments, showing a standardization of methods and contributing to the reduction of subjectivity in order to evaluate intangible assets in general.

Keywords: Assessment Methods. Intangible Assets. Accounting Method. Soccer Players.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Taxonomia do Capital Intelectual	25
Figura 2 -	Taxonomia do Capital Intelectual	25
Figura 3 -	Classificação dos Ativos Intangíveis	26
Figura 4 -	Navegador Skandia	33
Figura 5 -	Navegador do Capital Intelectual	38
Figura 6 -	As duas cadeias de relacionamento	47
Figura 7 -	O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio	48
Figura 8 -	Componentes do condicionamento físico do jogador de futebol	61
Figura 9 -	Representação esquemática das diferentes formas de resistência	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Uma proposta de classificação dos Ativos Intangíveis	27
Quadro 2 -	Capital Humano	29
Quadro 3 -	Indicadores da mensuração absoluta do Capital Intelectual	35
Quadro 4 -	Índice do coeficiente de eficiência (<i>i</i>) do Capital Intelectual	36
Quadro 5 -	Monitor de Ativos Intangíveis	39
Quadro 6 -	Contribuições para compreensão da gestão	42
Quadro 7 -	Critérios de avaliação de atletas	58
Quadro 8 -	Indicadores de Capital Humano	65
Quadro 9 -	Definindo os indicadores dos métodos de mensuração de ativos intangíveis	66
Quadro 10 -	Quadro comparativo entre os métodos de avaliação de ativos intangíveis e atletas de futebol	69
Quadro 11 -	Relação entre indicadores de alinhamentos e os indicadores de avaliação de atletas	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - 20 maiores clubes do mundo	49
Gráfico 2 - Ranking dos critérios de valoração de atletas de futebol.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Histórico de valor de mercado do jogador Neymar	63
Tabela 2 -	Avaliação dos <i>experts</i>	72
Tabela 3 -	Os 50 jogadores mais valiosos da Copa do Mundo de 2014.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
MP	Medida Provisória
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
STJD	Supremo Tribunal de Justiça Desportiva
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	16
1	REFERENCIAL TEÓRICO	19
1.1	A contabilidade na era do conhecimento	19
1.2	Ativos Intangíveis	21
1.2.1	<u>Capital Intelectual</u>	22
1.2.1.1	Estrutura do Capital Intelectual	24
1.2.2	<u>Capital Estrutural</u>	27
1.2.3	<u>Capital Humano</u>	28
1.2.4	<u>O intangível “atleta”</u>	29
1.3	Métodos Contábeis de Mensuração de Ativos Intangíveis	30
1.3.1	<u>Navegador Skandia</u>	32
1.3.2	<u>Navegador do Capital Intelectual</u>	36
1.3.3	<u>Monitor de Ativos Intangíveis</u>	38
1.4	A indústria do Esporte	40
1.5	Gestão no Esporte	41
1.6	A evolução do futebol como “negócio”	44
1.6.1	<u>O início do profissionalismo</u>	45
1.6.2	<u>O negócio futebol</u>	46
1.6.3	<u>Exemplo de alinhamento entre Performance Esportiva e Financeira</u>	48
1.7	Legislação brasileira aplicada a entidades desportivas de futebol	50
2	METODOLOGIA	53
2.1	Método	53
2.2	Técnica de Pesquisa	54
2.3	Perfil da Empresa	55
3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	57
3.1	Indicadores de Avaliação de Atletas	57
3.1.1	<u>Fundamentos</u>	59
3.1.2	<u>Qualidade Técnica e Encantamento</u>	59
3.1.3	<u>Aspectos Táticos</u>	60
3.1.4	<u>Força e Condicionamento Físico</u>	60

3.1.5	<u>Nível dos Campeonatos que atua (efeito vitrine)</u>	62
3.1.6	<u>Experiências internacionais</u>	62
3.1.7	<u>Convocações para seleção</u>	63
3.1.8	<u>Potencial de valorização</u>	64
3.2	Indicadores de Avaliação de Ativos Intangíveis	64
3.3	Estudo comparativo: Modelo de avaliação de atletas de futebol versus Métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis	68
3.4	Análise dos dados dos <i>experts</i> em Gestão Esportiva	71
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A – Questionário aplicado na empresa PLURI Consultoria.	81
	APÊNDICE B – Questionário aplicado com <i>experts</i> na área de Gestão Esportiva.....	85
	ANEXO A – Os 50 jogadores mais valiosos da copa do mundo em 2014	88

INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica, social, política, cultural e econômica pode provocar alterações na estrutura de uma sociedade. E assim como a sociedade, as empresas também sofrem mudanças buscando estratégias com o objetivo de suprir os anseios de seus clientes, estando, assim, ao alcance de seu maior objetivo que é o lucro.

Vivemos hoje a era do conhecimento. Assim, a empresa que conseguir gerir seu conhecimento, competências, habilidades técnicas, criando soluções, produtos e processos inovadores, obterá vantagem competitiva, melhorando seu desempenho organizacional.

Somando-se a essa era do conhecimento, a figura do ativo intangível merece destaque estando presente em todas as atividades econômicas em qualquer parte do mundo. Sua relevância frente aos ativos tangíveis, além de ser alvo de alterações proposta pela Lei 11.638/07, ao reconhecer o grupo “Intangível”, contribui para sua ascensão, de forma a harmonizar as práticas brasileiras às normas internacionais, propiciando uma melhor comparação e avaliação das organizações.

No ramo esportivo não é diferente, principalmente o futebol, antes considerado uma atividade de entretenimento passando a uma atividade de cunho empresarial, econômica, devido ao grande volume de receita movimentada pelos clubes.

No ano de 2008, o futebol brasileiro atingiu o montante de R\$ 1,4 bilhão em receitas, apresentando um crescimento de 6,1% em relação ao ano anterior (CASUAL AUDITORES INDEPENDENTES, 2009). Esse valor foi apurado levando-se em conta somente os 21 clubes de futebol brasileiros que apresentaram receitas superiores a R\$ 17 milhões no ano de 2008. Entre as receitas consideradas nesta análise estão bilheterias, patrocínio e publicidade, cotas de TV, atletas, entre outras.

Vale ressaltar que uma das receitas com maior importância é referente às negociações de atletas, tornando-se parte relevante no patrimônio dessas entidades. Assim, o atleta torna-se um bem intangível de relevante valor dentro de um clube, tornando-se imprescindível poder estabelecer seu real valor e evidenciar nas demonstrações financeiras de forma a contribuir com o maior objetivo da contabilidade que é o de fornecer informações úteis aos seus usuários auxiliando na tomada de decisão.

Entretanto, a subjetividade na forma de quantificar esses atletas, compromete a precisão e confiabilidade de sua avaliação, assim como os ativos intangíveis de uma forma

geral. Tornando-se um desafio para a área contábil, ou seja, buscar uma forma menos subjetiva possível para mensurar seus ativos intangíveis.

Muitas pesquisas já foram e estão sendo realizadas. Autores como Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998), Hoss (2010), Grapeggia (2010), entre outros já criaram seus próprios métodos de mensuração de ativos intangíveis, muitos dos quais foram ou estão sendo utilizados dentro das organizações. Ainda assim, existe dificuldade entre os profissionais da contabilidade ou os responsáveis pela contabilização da empresa, em encontrar um método específico ou um padrão contábil que possa avaliar esses ativos intangíveis.

O mesmo acontece com a avaliação do intangível atleta dentro dos clubes. Ou melhor, pior acontece com a contabilização desses atletas no balanço dos clubes. Pois nestes, a mensuração ainda é muito incipiente. Não existe um método específico ou um padrão que os avalie. Em seus balanços a subjetividade é plena, cada um faz do seu jeito, quando faz.

Desta forma, este estudo propõe buscar nos métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis algum embasamento ou semelhança nos indicadores propostos em um método específico de avaliação de atletas.

Assim, este estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa:

Existe alinhamento entre os indicadores utilizados para avaliar atletas de futebol com aqueles presentes nos instrumentos contábeis de mensuração de ativos intangíveis?

Dada a importância do futebol para a economia brasileira, principalmente pelos altos volumes de recursos em negócios advindos em grande parte do desempenho e notoriedade de seus atletas, torna-se necessária a relevância da mensuração, assim como a evidenciação deste ativo intangível nas entidades desportivas. Contribuindo, dessa forma, com a busca, por parte dos usuários, por informações úteis sobre suas gestões administrativas, financeiras e responsabilidade social.

Espera-se que este estudo possa auxiliar a gestão dos clubes desportivos, considerando sua carência de estudos, pesquisas e conhecimentos na área, assim como proporcionar uma eficiência na avaliação do atleta de forma a reduzir sua subjetividade, trazendo transparência e conformidade nos balanços.

Objetivo Geral

- Analisar o estado de compatibilidade entre os instrumentos contábeis de mensuração de ativos intangíveis e aqueles utilizados para estabelecer o valor econômico de atletas de futebol.

Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, deve-se atentar aos seguintes objetivos específicos:

- Selecionar os modelos de mensuração de ativos intangíveis.
- Identificar os indicadores de mensuração de ativos intangíveis com ênfase no capital humano.
- Identificar os indicadores de mensuração de capital humano em atletas de futebol.
- Comparar os indicadores dos modelos de avaliação de atletas de futebol com os indicadores de mensuração de ativos intangíveis com ênfase no capital humano.

Para isso, este estudo está estruturado da seguinte forma: Introdução, onde será feita uma contextualização histórica, destacando a importância dos ativos intangíveis e a relevância do futebol para o cenário econômico, assim como sua dificuldade de mensuração, além de apresentar o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste estudo. Na primeira seção o referencial teórico, onde será feito o levantamento bibliográfico que dará suporte ao desenvolvimento do tema, tratando conceitos, modelos de mensuração de Ativos Intangíveis e o tema futebol (histórico, gestão, legislação, etc.). Na seção seguinte, a metodologia adotada desde sua coleta até a análise de dados. Na terceira seção será tratado o estudo de caso. E, por fim, na última seção as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o levantamento bibliográfico que dará suporte ao desenvolvimento do tema. Assim, será iniciada com uma descrição dos Ativos Intangíveis, seu conceito, tipos, evidenciação e mensuração. Seguindo dos conceitos de Capital Intelectual, Capital Estrutural e Capital Humano, assim como o intangível atleta, relacionando suas habilidades, competências, o uso de sua imagem etc. E, por fim, será abordado o esporte futebol, seu histórico, gestão, sua evolução como negócio, assim como os aspectos legais tanto nas normas contábeis como desportivas, de forma a atingir os objetivos propostos por este trabalho.

1.1 A contabilidade na era do conhecimento

A sociedade pode ser dividida em três fases distintas conhecidas como: a sociedade agrícola, a sociedade industrial e a atual sociedade do conhecimento. Durante esse período, a contabilidade vem tentando acompanhar essa transição, adotando diversos meios e ferramentas para registrar os fatos econômicos que afetam o patrimônio das empresas.

Oliveira Júnior (2001, p. 3) afirma que a terceira fase, relacionada ao conhecimento:

Exige, indiscutivelmente, novos modelos, variáveis e indicadores. As medidas contábilísticas tradicionais não conseguem captar alguns dos principais aspectos do conhecimento, enquanto estas são retrospectivas, a era do conhecimento, caracterizada pela incerteza e constante mutação, requer medidas prospectivas.

A velocidade com que as mudanças acontecem, assim como a acirrada concorrência que vivemos obrigando as organizações estarem constantemente se atualizando, inovando e em busca de vantagem competitiva, uma questão bastante discutida entre os estudiosos está no papel da contabilidade, principalmente referente às implicações da mensuração dos ativos intangíveis.

A função atribuída à contabilidade, segundo Costa (2009, p. 42), é a de “provedora de informações aos seus usuários que permitam julgamentos, decisões, controle, avaliação ou apenas conhecimento”.

Lev (2000, p. 2) questionado sobre o papel da contabilidade, afirma:

Nas últimas décadas tem ocorrido um dramático deslocamento; uma transformação, naquilo que os economistas chamam de fatores de produção das empresas – os principais ativos que criam valor e crescimento. Os ativos intangíveis estão rapidamente substituindo os ativos físicos. Ao mesmo tempo tem havido uma completa estagnação de nossos sistemas de mensuração e demonstração. Não estou falando apenas sobre demonstrativos financeiros e investimentos na internet, mas também sobre medidas internas – contabilidade e relatórios dentro das companhias. Todos esses sistemas têm mais de 500 anos.

Lev (2000, p. 2) acrescenta: “Estamos usando um sistema com 500 anos de idade para tomar decisões em um ambiente de negócios complexo, no qual os ativos essenciais para criação de valor mudaram fundamentalmente”.

Assim, o papel da contabilidade passa a ser questionado. As empresas precisam saber acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado, entre elas a valorização dos ativos intangíveis frente aos tangíveis, assim como suas consequências.

Edvinsson e Malone (1998, p. 1) afirmam que o “modelo tradicional de contabilidade, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não têm conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios. [...] os demonstrativos financeiros das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna [...]”.

Edvinsson e Malone (1998, p. 62) reconhecem, ainda, que a contabilidade tradicional “tem sido durante séculos a ferramenta mais poderosa no arsenal do registro das contas. [...] levará anos para que seja aperfeiçoado tanto o modelo de capital intelectual quanto os instrumentos necessários à sua apresentação”.

A complexidade do tema exigiu uma regulamentação dos órgãos competentes que foi feita através de Pronunciamento técnico sobre Ativos Intangíveis – CPC 04 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2010). Esse pronunciamento técnico tem como objetivo:

Definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outro Pronunciamento. Este Pronunciamento estabelece que uma entidade deve reconhecer um ativo intangível apenas se determinados critérios especificados neste Pronunciamento forem atendidos. O Pronunciamento também especifica como mensurar o valor contábil dos ativos intangíveis, exigindo divulgações específicas sobre esses ativos.

Para Domeneghetti e Meir (2009, p. 6) “as novas regras são absolutamente positivas para adequar as empresas brasileiras a um processo sustentável de desenvolvimento competitivo de padrão internacional”. Os autores afirmam ainda que “Excelência na gestão de Marcas, Inovação, Sustentabilidade, Relacionamento com Clientes, Tecnologia, Governança, Conhecimento e Talentos, dentre outros, são valores exigidos para a empresa ser percebida como competitiva nessa nova arquitetura econômica global”.

Assim, os ativos de natureza intangível são considerados básicos e indispensáveis para se conhecer o real valor de uma empresa, assim como sua evidenciação nos Demonstrativos Contábeis, tornando-os mais coerentes com o atual cenário econômico. Cabe à contabilidade procurar mecanismos para possibilitar sua mensuração. Pois, dessa forma, facilitará os usuários na tomada de decisão.

1.2 Ativos Intangíveis

Os ativos podem ser tangíveis ou intangíveis. “O termo intangível vem do latim *tangere* ou tocar. Logo, os bens intangíveis são os que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico”. Dessa forma, os ativos tangíveis, são os que possuem corpo físico e podem ser tocados (SCHMIDT; SANTOS, 2002, p. 14).

Iudícibus (2004, p. 225) conceitua intangível como “um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário”.

Já Hoss, Rojo e Grapeggia (2010, p. 38) destacam a importância dos ativos intangíveis:

Os ativos intangíveis são o cerne da nova economia e o sistema contábil criado há mais de 500 anos precisa ser reestruturado e repensado para propiciar melhores condições para a tomada de decisões num ambiente de negócios complexo no qual os bens que criam valor mudaram radicalmente.

Durante as épocas da agricultura e da indústria, os recursos tangíveis como máquinas e equipamentos eram as atividades de desenvolvimento da organização. Com a globalização, passamos a era do conhecimento, onde os recursos intangíveis passaram a ter relevância no mundo corporativo.

Coelho e Lins (2010) já elucidavam a importância dos intangíveis frente aos ativos tangíveis. Para os autores, antes era possível olhar internamente um equipamento, por exemplo, e entender sua composição, hoje isso não é mais possível devido a grande dose de intangibilidade carregada nesses mesmos equipamentos.

O conceito para ativo intangível, segundo Coelho e Lins (2010, p. 71), é: “qualquer bem ou direito da empresa que a ela traz retorno patrimonial, econômico ou financeiro, que é

invisível, incorpóreo, e resultado da capacidade intelectual da empresa na sua construção ou utilização”.

Coelho e Lins (2010) acrescentam que não basta o ativo intangível ser incorpóreo ou invisível ou intelectual. Essas três características separadamente são incompletas. O incorpóreo e o invisível estão relacionados, já o intelectual é subjetivo se analisado isoladamente, mas em conjunto com os outros dois seria o mesmo que dizer o ativo intangível está “carregado de conhecimento”. Os autores consideram como principais itens do ativo intangível dentro de uma empresa o conhecimento e a *expertise* que ela detém.

Outros exemplos de ativos intangíveis: Marcas, Patentes, *Software*, *Goodwill*, Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Estrutural, entre outros. Nas próximas subseções serão abordados alguns deles.

1.2.1 Capital Intelectual

O capital intelectual também é considerado um ativo intangível. Pode-se afirmar que ele é um conjunto de bens intangíveis que agregam valor às empresas.

Stewart (1998, p. 13) conceitua capital intelectual como:

[...] a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Stewart (1998, p. 51) ao tentar elucidar o conceito sobre capital intelectual, fazendo uma comparação aos ativos físicos, acrescenta:

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual.

O avanço tecnológico faz com que cada vez mais as empresas surjam com novas versões de um produto ou serviço, a fim de estarem sempre à frente dos concorrentes. Para isso a empresa precisa possuir “uma equipe criativa, inovadora e dotada de conhecimento

especializado para avançar tecnologicamente sua linha de produto” (COELHO; LINS, 2010, p. 77).

Para compreender o papel do capital intelectual dentro de uma organização, Edvinsson e Malone (1998) fizeram uma metáfora comparando uma empresa a uma árvore, onde os galhos, o tronco e as folhas representam a empresa, o patrimônio físico; os frutos produzidos por essa árvore seriam os lucros, ficando mais evidente para o investidor a “saúde financeira” da empresa. A raiz seria a parte invisível, abaixo da superfície, representando os valores ocultos. Dessa forma, raízes fortes e saudáveis, farão com que a árvore produza bons frutos. Para eles, é assim que o capital intelectual é representado, sendo a parte visível o capital estrutural e a parte invisível o capital humano. Ou seja:

CAPITAL ESTRUTURAL + CAPITAL HUMANO = CAPITAL INTELECTUAL

Outro conceito para capital intelectual é apresentado por Brooking (1996), que o divide em quatro tipos de ativos relacionando-o à área contábil. São eles:

- Ativos de Mercado (projetos e relacionamentos): potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, etc.;
- Ativos Humanos (pessoas): compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- Ativos de Propriedade Intelectual (patentes): incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, copyright, patentes, designs, etc.; e
- Ativos de Infraestrutura (metodologias): compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

Alguns fatores que geram o capital intelectual, de acordo com Brooking (1996), o conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa:

- Funcionário tratado como ativo raro;
- Alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;

- Oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- Identificação do know-how gerado pela P&D;
- Avaliar o retorno sobre o investimento em P&D;
- Definir uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;
- Mensurar o valor de marcas;
- Avaliar investimentos em canais de distribuição;
- Avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- Prover infraestrutura e adequado ambiente de trabalho;
- Valorizar a opinião dos funcionários;
- Oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa;
- Estimular os funcionários para a inovação.

Dessa forma, o Capital Intelectual é importante para o desenvolvimento das empresas, assim como sua vantagem competitiva em relação à concorrência.

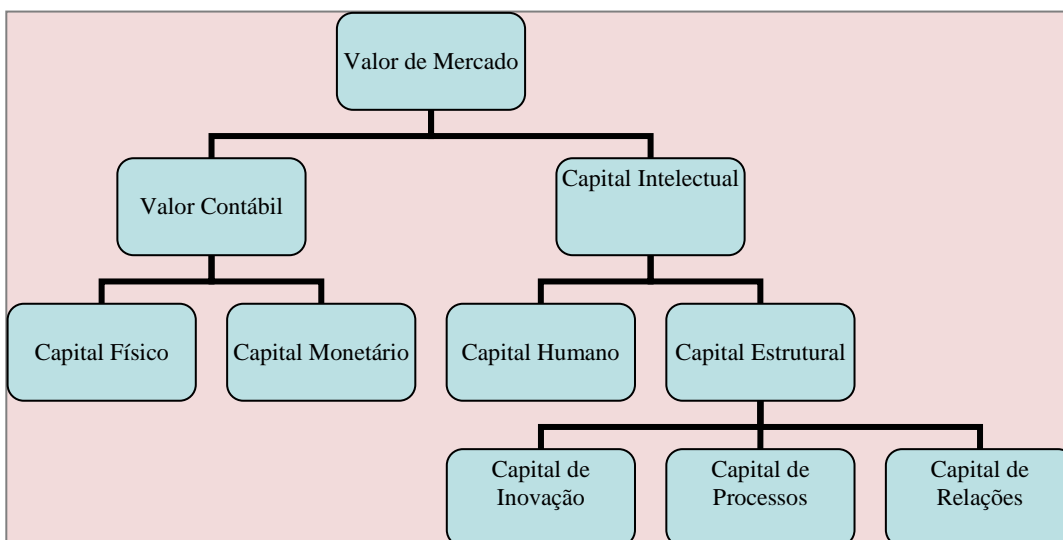
1.2.1.1 Estrutura do Capital Intelectual

Diferentes autores abordam uma estrutura ou taxonomia, para o capital intelectual.

Jóia (2001, p. 56) classifica capital intelectual como a soma do capital humano mais o capital estrutural, sendo este último subdividido em “capital de processos (conjunto de processos internos e externos existentes na empresa), capital de relacionamento (fornecedores, clientes, prestadores de serviço) e capital de inovação (ligado à cultura da empresa e sua capacidade de inovar)”. O autor afirma ainda que o capital humano não pertence à empresa, diferente do capital estrutural que pertence e pode ser negociado.

A Figura 1 relata a taxonomia do capital intelectual defendida por Jóia (2001, p. 56).

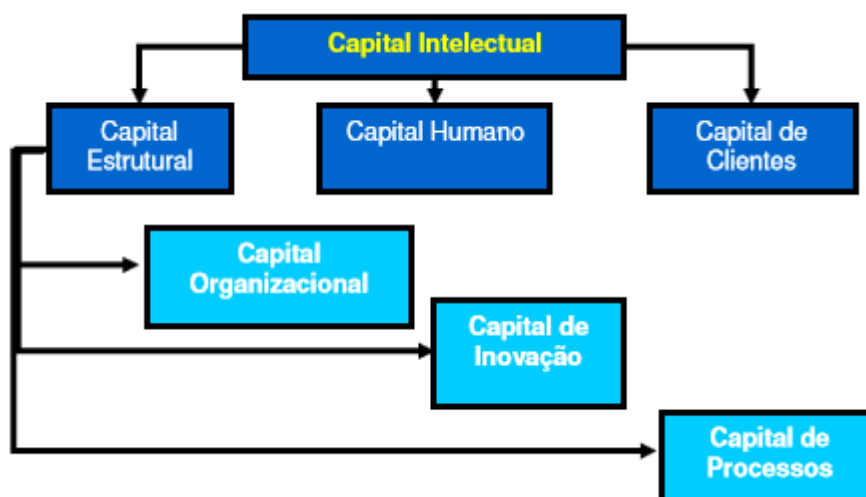
Figura 1 - Taxonomia do Capital Intelectual



Fonte: JÓIA, 2001.

Já Edvinsson e Malone (1998) têm um modelo distinto de estrutura do capital intelectual, detalhado na Figura 2.

Figura 2 - Taxonomia do Capital Intelectual



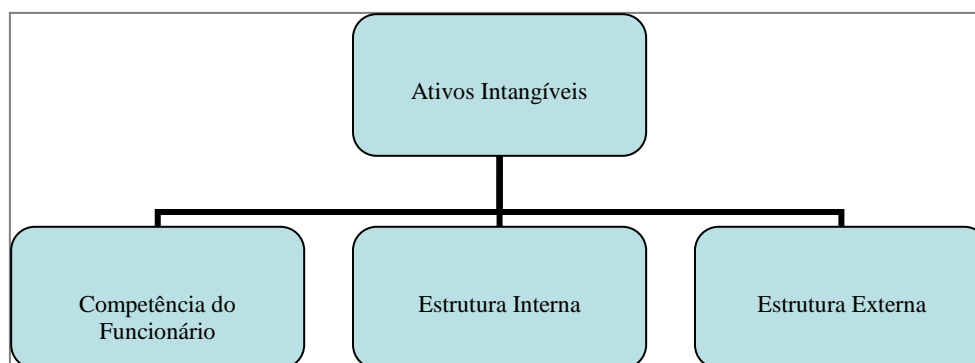
Fonte: Adaptado de EDVINSSON; MALONE, 1998.

Na Figura 2, o capital intelectual é subdividido em três componentes: capital estrutural, capital humano e capital de clientes. Sendo que o capital estrutural, considerado como o capital de infraestrutura para transmissão e armazenamento do conhecimento, se subdivide em: capital organizacional, que abrange o investimento da empresa em sistemas para agilizar o fluxo do conhecimento pela organização; capital de inovação, que é a capacidade de renovação; e capital de processos.

O capital de clientes é onde se encontra o relacionamento da organização com seus clientes e pode ser medido através de índices, como por exemplo: índices de satisfação de clientes.

Sveiby (1998), por sua vez, classifica os ativos intangíveis em três elementos, mostrados na Figura 3, a seguir:

Figura 3 - Classificação dos Ativos Intangíveis



Fonte: A autora, 2015.

Sendo a competência do funcionário a capacidade de agir em diferentes situações a fim de criar ativos tangíveis e intangíveis. A estrutura interna como exemplo o autor cita as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, assim como, a cultura organizacional. Por fim, na estrutura externa estariam as relações com clientes e fornecedores, bem como a imagem da organização (SVEIBY, 1998).

Kayo (2002) propõe uma taxonomia para os ativos intangíveis conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Uma proposta de classificação dos Ativos Intangíveis

Tipo de Intangível	Principais Componentes
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • Administração superior ou empregados-chaves; • Treinamento e desenvolvimento; • Entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento; • Patentes; • Fórmulas secretas; • Know-how tecnológico; • Entre outros.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Processos; • Softwares proprietários; • Bancos de dados; • Sistemas de informação; • Sistemas administrativos; • Inteligência de mercado; • Canais de mercado; • Entre outros.
Ativos de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas; • Logos; • <i>Trademarks</i>; • Direitos autorais (de obras literárias, de software, etc.); • Contratos com clientes, fornecedores, etc.; • Contratos de licenciamento, franquias, etc.; • Direitos de exploração mineral, de água, etc.; • Entre outros.

Fonte: KAYO, 2002, p. 19.

Esta taxonomia foi proposta com base em outros autores como Barbosa e Gomes (2002), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), no sentido de uniformizar e resumir a classificação dos ativos.

1.2.2 Capital Estrutural

O objetivo principal do capital estrutural é o de reter conhecimento humano fazendo-o se tornar propriedade da empresa. Stewart (1998, p. 97) conceitua capital estrutural como sendo “o conhecimento que não vai pra casa após o expediente”.

Para Edvinsson e Malone (1998, p.10) capital estrutural consiste em:

os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando o empregado vai para casa. O capital estrutural também inclui o

capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Stoeckicht (2005, p. 47) define Capital Estrutural como sendo “toda a infraestrutura necessária para fazer a organização funcionar, é o conjunto de sistemas administrativos, procedimentos, rotinas, equipamentos, tecnologia, marcas, patentes, propriedade intelectual [...] assim como a própria cultura organizacional, seus valores”.

O capital estrutural é considerado o único dos capitais que pertence à empresa á medida que retém o conhecimento humano através dos seus sistemas operacionais.

1.2.3 Capital Humano

O capital humano tem origem a partir do conhecimento e de pessoas. Crawford (1994, p. 17) afirma que: "Capital humano significa pessoas estudadas e especializadas, é o ponto central na transformação global”.

As pessoas geram capital para a empresa através de suas competências, suas atitudes e suas capacidades de inovação. As competências incluem as habilidades e educação e a atitude se refere às condutas. Porém, é finalmente a capacidade de inovar, a que pode gerar valor para uma entidade. Tudo isto compõe o que chamamos de capital humano.

Edvinsson e Malone (1998, p. 10), conceituam capital humano como “o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa”.

Para Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 39), capital humano é o valor acumulado de investimentos em treinamento e ”programas de capacitação dos colaboradores. Contempla as capacidades, habilidades, experiências e valores dos funcionários”.

O capital humano, conforme Schmidt e Santos (2002, p. 182), é composto por pessoas difíceis de serem substituídas e que desempenham atividades que agregam valor, indivíduos com talento e experiência capazes de criarem produtos e serviços únicos, fazendo com que seus clientes não procurem a concorrência.

Stewart, (1998, p. 78) expõe que “o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe

mais coisas úteis para a organização”. No primeiro caso, “as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado”. O autor sugere que o capital seja classificado segundo os quatro quadrantes conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Capital Humano

DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO. INFORMAR	DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO. CAPITALIZAR
FÁCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO. AUTOMATIZAR	FÁCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO. DIFERENCIAR OU TERCEIRIZAR

Fonte: STEWART, 1998, p. 82.

O capital humano encontra-se no quadrante superior direito, pois aí estão as pessoas talentosas com expertise que criam valor para empresa e fazem com que seus clientes procurem seus produtos e serviços em vez do concorrente. Todos os outros três quadrantes são considerados custos de mão-de-obra, sendo que no quadrante superior esquerdo, estão as pessoas que a empresa precisa mas seus clientes não as valorizam, assim a empresa precisa valorizar mais a informação de forma que seus clientes percebam seus benefícios. Abaixo, no quadrante inferior esquerdo, estão as empresas inteligentes que investem pouco no trabalho que seus clientes não valorizam, automatizando o que podem. E, por último, estão os valores descartáveis restando duas opções: terceirizar ou diferenciar.

1.2.4 O intangível “atletas”

O atleta em si não é considerado um ativo intangível, mas sua habilidade, sua competência, sua imagem, seu passe, entre outros são todos considerados bens intangíveis valiosos. Assim, conforme conceituado anteriormente, o que será considerado neste estudo será o capital humano do atleta.

Assim como todo capital humano, capital intelectual, ativos intangíveis, eles devem ser mensurados e evidenciados nos balanços dos clubes de uma maneira uniforme para dar mais fidedignidade aos usuários da informação e assim trazer mais investimentos.

Silva (2004, p. 13) cita os usuários que podem manifestar interesse por estas informações:

- Os sócios dos clubes que contribuem com a geração de recursos financeiros através das mensalidades;
- Os dirigentes responsáveis pela gestão financeira dos clubes;
- Os torcedores, que propiciam receita através da compra de ingressos para os eventos e aquisição de produtos licenciados pelos clubes;
- Os jogadores e atletas pelo interesse sobre a situação dos clubes que pagam seus salários;
- Os investidores e parceiros que aportam recursos na entidade esportiva;
- As federações, confederações, ligas e conselhos esportivos encarregados da direção destas atividades;
- O governo, tanto quanto em relação à utilização de espaços públicos para a prática desportiva, em estádios e ginásios, como principalmente para fins de arrecadação tributária.

Ao falar da importância dos recursos humanos para uma organização, Covell et al. (2007, p. 307) afirmam que

[...] os recursos humanos são considerados como ativo mais importante da organização do esporte. Pessoas, em essência, são a organização. Suas competências, conhecimentos e habilidades formam dramaticamente a organização e tem um impacto crítico sobre a capacidade da organização para cumprir a sua missão e alcançar seus objetivos.

No caso acima, os recursos humanos considerados são os atletas.

Cardoso, Maia e Ponte (2012) classificam “os direitos federativos dos jogadores profissionais, os custos de atletas em formação e de atletas formados e o uso comercial da imagem dos jogadores como importantes ativos dos clubes, geradores de receitas e que deveriam ser objeto de *disclosure*”.

1.3 Métodos Contábeis de Mensuração de Ativos Intangíveis

Saber o valor exato de uma empresa tem sido cada vez mais uma preocupação dos pesquisadores e investidores em todo o mundo. O valor das empresas cotado na bolsa de valores é, no mínimo, o dobro de seu valor contábil.

A esse “hiato”, que tem crescido de forma acelerada, deve-se a relevância que os ativos intangíveis têm assumido frente aos ativos tangíveis na composição do patrimônio das empresas (SCHMIDT; SANTOS, 2002).

Domeneghetti e Meir (2009, p. 5) acrescentam:

Nesta era de mercados globalizados, “internetizados”, altamente dinâmicos e passíveis de imitação, os ativos tangíveis perderam sua relevância relativa. Passou a ser imperativo a uma empresa tornar-se capaz de identificar, categorizar, qualificar e quantificar seus ativos intangíveis. Passou a se exigir de sua gestão a habilidade sistemática de compreender, operacionalizar, gerenciar e mensurar esse conjunto de valores que as empresas detêm em diferentes proporções, mas que muitas vezes são negligenciados em sua administração por falta de percepção ou por falta dos instrumentos eficientes.

Porém, esses ativos intangíveis não têm sua devida importância mensurados nos relatórios contábeis das empresas. Apesar de algumas empresas já incluírem em seus balanços esses intangíveis, muitas ainda têm se fixado no foco financeiro e econômico, deixando de lado o foco humano, considerado tão ou mais importante que os outros, dentro do processo e estrutura de uma organização.

Assim, o maior desafio para as organizações, pesquisadores, contadores, está em saber mensurar, avaliar o Intangível.

Ao longo dos anos, alguns autores, pesquisadores buscaram um método de avaliação desses intangíveis, entre eles: Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998), Schmidt e Santos (2002), Sveiby (1998). E hoje em dia existem mais de 100 modelos de avaliação de intangíveis, que incluem capital intelectual, capital humano, métodos de avaliação do conhecimento, competências, métodos de avaliação de desempenho.

Sveiby (1998) ao criar o método Monitor de Ativos Intangíveis, ressalta que os indicadores devem se adequar a cada empresa, o que pode ser útil para uma não necessariamente seja útil para outra. Assim, os indicadores precisam ser personalizados a cada empresa e propósito, o que torna as comparações muito difíceis. Ou seja, não existe o modelo perfeito, cada empresa deve saber qual o modelo que melhor se adapta a sua empresa.

Cabe ressaltar que existem indicadores que podem ser considerados genéricos, ou seja, cabíveis a qualquer empresa ao avaliar seus intangíveis, podendo ser considerados parâmetros.

Schmidt e Santos (2002, p. 10) ratifica:

Há certa quantidade de obras existentes sobre o assunto [...], não existe até hoje um consenso nem uma definição única aceita universalmente. Só os fatos do interesse demonstrado por estudiosos da matéria, a variedade de opiniões emitidas e a extensão das discussões a seu respeito indicam a existência de um problema real a ser solucionado e também vasto campo a ser desbravado.

Segundo Antunes (1999, p. 124), algumas ponderações devem ser feitas, dada a incipiência do assunto:

- Não existe um modelo padrão para a divulgação das informações, mesmo os órgãos reguladores estando ciente da importância. A Federação Internacional de Contadores – IFAC, vem trabalhando nesse sentido. Porém, considera-se q a proposta de um modelo ideal único seja remota, sendo provável um modelo por setor, levando em conta a particularidade de cada um;
- Devido ao grande número de indicadores, faz-se necessário a existência de um Sistema de Informação eficiente que possa identificar dados específicos. A relevância desses indicadores deve ser considerada, ao mesmo tempo, muitos são difíceis de serem obtidos, a não ser com alto investimento no Sistema de Informação;
- Investimento no Sistema de Informação;
- Por se tratar de componentes subjetivos, não apresenta um modelo padrão de mensuração.

Santiago e Santiago Jr. (2007, p. 129) chamam as dificuldades de mensuração de “armadilhas”. São elas:

- Adoção de muitos indicadores, com significativas diferenças nos graus de importância de cada um deles;
- Forte combinação dos objetivos corporativos de longo prazo com sistema de premiação aos funcionários;
- Complexidade na medição dos indicadores existentes;
- Dificuldade em manter o foco definido para cada indicador;
- Negligência na análise dos resultados medidos;
- Foco exagerado nas performances apresentadas no passado;
- Erro na medição dos indicadores;
- Excesso de perfeccionismo na medição dos resultados.

Assim, a busca tem sido para encontrar métodos que permitam o emprego de normas generalizadas e amplas que se apliquem a todas as organizações. Isto é, as discussões sobre métodos para administrar, medir e divulgar os intangíveis giram em torno da necessidade de estabelecer uma abordagem que possibilite a divulgação para o mercado, ou seja, a possibilidade de fazer comparações de desempenho entre os resultados das empresas para que os investidores, analistas e gerentes possam tomar suas decisões com mais segurança (LEV, 2001).

Neste estudo abordará alguns desses métodos com base no foco humano para dar base à proposta inicial deste que é comparar com modelo de avaliação de atletas de futebol.

1.3.1 Navegador Skandia

Este Navegador, criado por Edvinsson e Malone (1998), com o objetivo de avaliar o Capital Intelectual do grupo Skandia - empresa sueca do ramo de seguros e serviços

financeiros - foi pioneira na divulgação de suplemento das Demonstrações Financeiras do grupo referente a 1994.

A Skandia foi a primeira empresa a criar uma área de Capital Intelectual (CI), assim como as já existentes de Marketing e Vendas. Assim, em 1991, a Skandia instituiu a primeira função corporativa de CI tendo Leif Edvinsson como seu diretor. Sua missão era incentivar o crescimento e desenvolver o Capital Intelectual da empresa como um valor visível que complementasse o balanço patrimonial (MALAVSKI, 2007).

A estrutura desse navegador está representada conforme a Figura 4:

Figura 4 - Navegador Skandia



Fonte: EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 60.

Observando o formato da figura, Edvinsson e Malone (1998) a comparam a uma casa, explicando o modelo por meio de metáforas, sendo a casa a própria organização. O triângulo seria o telhado, constituído pelo foco financeiro, representando o passado da empresa através de demonstrações financeiras, por exemplo, o Balanço Patrimonial. Ao percorrer o esquema, em direção as paredes da casa, visualizamos o presente e as atividades da empresa, representado pelo foco no cliente e foco no processo. A base do retângulo seriam os alicerces da casa, o futuro, representada pelo foco na renovação e desenvolvimento. E, finalmente, na região central, encontra-se o foco humano que constitui o coração, a inteligência e a alma da entidade.

O grupo Skandia definiu um conjunto de fatores que permitissem mensurar o processo de criação de ativos na empresa e seu desempenho. Esses fatores foram agrupados em cinco

áreas distintas de foco: Foco Financeiro, Foco no Cliente, Foco no Processo, Foco na Renovação e Desenvolvimento e Foco Humano.

Antunes (1999 p. 97) relata que “a combinação dessas cinco áreas culminou em um relatório diferente, pois elas apontam para diversos aspectos que dão o caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado de Navegador”.

Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 96) têm o seguinte entendimento sobre cada um desses focos:

- Foco Financeiro – permite analisar o retorno financeiro resultante do desenvolvimento das atividades e vislumbra as metas definidas pelos acionistas, com relação tanto à questão do valor monetário por si só como a lucratividade e crescimento;
- Foco no Cliente – indica o quanto a organização está atendendo de forma adequada às necessidades e aos desejos de sua clientela em relação à prestação de serviço e ao desenvolvimento de produtos. Pode ser medido a partir da quantidade de novos clientes obtidos ou do grau de fidelização dos clientes;
- Foco Humano – questão considerada pela Skandia como o coração da organização e essencial para criação de valor para a empresa. Os colaboradores precisam estar satisfeitos e motivados com suas condições de trabalho, uma vez que há o entendimento de que funcionários felizes tornam os clientes felizes, aumentando as vendas e melhorando os resultados da empresa;
- Foco no Processo – enfoca diretamente o desenvolvimento dos processos internos para a produção e a prestação de serviços e produtos de forma eficiente, para atingir boa performance dentro dos padrões de qualidade e superar as expectativas dos clientes e do mercado em geral;
- Foco na Renovação e Desenvolvimento – visa a perpetuar a organização, objetivando assegurar sua sustentabilidade no futuro, a partir da verificação do desenvolvimento de atividades voltadas para seu crescimento, a atuação em novos mercados e, por fim, superar, de forma rápida, as eventuais futuras expectativas e desejos dos clientes.

Por fim, dentro de cada um desses cinco focos foram estabelecidos indicadores que permitem medir seu desempenho e a criação de uma equação que possa traduzir em números o valor do capital intelectual.

Para isso, devem ser considerados os seguintes passos (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.166):

- localizar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado, com adaptações mínimas, a toda sociedade;
- obter aprovação para esse conjunto básico de índices e, ao mesmo tempo, reconhecer que cada organização pode ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices;
- estabelecer uma variável que capte a não tão-perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Assim, a equipe chegou a seguinte fórmula para cálculo do capital intelectual:

(1)

Capital Intelectual Organizacional = iC

Sendo: C = Valor monetário do Capital Intelectual; e

i = índice de coeficiente de eficiência

O valor de “C” é obtido de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 - Indicadores da Mensuração Absoluta do Capital Intelectual

INDICADORES
1. Receitas resultantes da atuação em novos negócios (novos programas/serviços);
2. Investimento no desenvolvimento de novos mercados;
3. Investimento no desenvolvimento do setor industrial;
4. Investimento no setor de novos canais;
5. Investimento em TI aplicado a vendas, serviço e suporte;
6. Investimento em TI aplicado à administração;
7. Novos equipamentos em TI;
8. Investimento no suporte aos clientes;
9. Investimento no serviço aos clientes;
10. Investimento no treinamento de clientes;
11. Despesas com clientes não relacionadas aos produtos;
12. Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados;
13. Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados;
14. Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa;
15. Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral;
16. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral;
17. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial;
18. Investimento no desenvolvimento de parcerias / joint-ventures;
19. <i>Upgrades</i> à rede eletrônica de dados;
20. Investimento na identificação da marca (logotipo / nome).
21. Investimentos em novas patentes e direitos autorais.

Fonte: EDVINSSON; MALONE (1998, p. 173)

Já o índice de coeficiente de eficiência (i) do capital intelectual é obtido a partir de indicadores mais relevantes de cada um dos cinco focos, expressos em porcentagem. Esses índices estão apresentados no Quadro 4:

Quadro 4 - Índice do Coeficiente de Eficiência (*i*) do Capital Intelectual

INDICADORES
1. Participação de mercado (%);
2. Índice de satisfação dos clientes (%);
3. Índice de Liderança (%);
4. Índice de Motivação (%);
5. Índice de investimento em P & D/ investimento total (%);
6. Índice de horas de treinamento (%);
7. Desempenho/meta de qualidade (%);
8. Retenção dos empregados (%);
9. Eficiência administrativa/receitas (o inverso de erros administrativos/receitas) (%).

Fonte: EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 175.

Este conjunto de nove índices deve ser combinado em uma única porcentagem que indique a eficácia com que a organização utiliza o seu Capital Intelectual. Assim, a equação sugerida para *i* é a média aritmética dos valores decimais dos nove índices representado pela fórmula:

$$i = (n/x) \quad (2)$$

Onde: “n” é igual à soma dos valores decimais dos nove índices de eficiência, e “x” o número destes índices.

A avaliação global do Capital Intelectual é resultante da multiplicação do índice “i” pela variável “C”, conforme visto na fórmula já demonstrada.

1.3.2 Navegador do Capital Intelectual

Assim como a “contabilidade financeira analisa vários índices a fim de retratar o desempenho financeiro, a contabilidade do capital intelectual deve analisar o desempenho de uma empresa de vários pontos de vistas”, que dependendo da estratégia definida por cada uma delas, poderá haver diferentes interpretações (STEWART, 1998, p. 217).

Três princípios básicos devem guiar uma organização para escolha das medidas que pretende usar, de acordo com Stewart (1998, p. 218):

- Mantenha a simplicidade – selecione não mais que três medidas para cada um dos itens, capital humano, estrutural e do cliente, além de um valor que lhe dê uma ideia do todo;

- Avalie o que é estrategicamente importante – se sua empresa vende confiabilidade de produtos antigos, por que acompanhar o número de novos pedidos de patentes?
- Avalie atividades que produzem riqueza intelectual – grande parte dos aspectos importantes que as empresas deveriam avaliar tem pouco ou nada a ver com o capital intelectual. Focalize itens que lhe digam algo sobre o capital intelectual.

Com essas premissas, o autor criou o Navegador do Capital Intelectual, onde utilizou uma medida geral (razão valor de mercado / valor contábil) e três indicadores para cada componente do capital intelectual. Sendo:

1. Medidas de Capital Humano:

- Índice de rotatividade de trabalhadores do conhecimento;
- Venda de novos produtos como percentual do total de vendas;
- Atitude dos funcionários.

2. Medidas de Capital Estrutural:

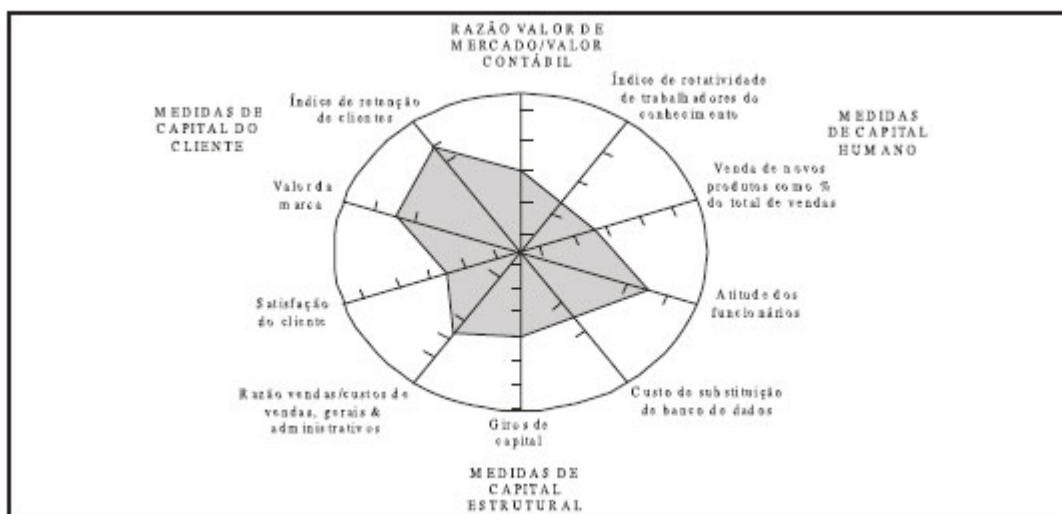
- Custo de substituição de banco de dados;
- Giros de capital;
- Razão vendas / custos de vendas, gerais e administrativos.

3. Medidas de Capital do Cliente:

- Satisfação do cliente;
- Valor da marca;
- Índice de retenção de clientes.

Todas essas medidas jogadas dentro de um gráfico mostram os objetivos estratégicos definidos pela empresa, mostrado na Figura 5. Pode-se avaliar quais ações devem ser desenvolvidas de forma a atender todos os indicadores de cada um dos componentes do capital intelectual.

Figura 5 – Navegador do Capital Intelectual



Fonte: STEWART (1998, p.219)

Stewart (1998, p. 219) afirma que “uma ferramenta de navegação não deve lhe dizer apenas onde você está, mas deve demonstrar para onde deve se dirigir”. Por exemplo, se a empresa estiver bem com os clientes, mas perdendo bons funcionários, deve ser feito um ajuste para não ter problemas.

1.3.3 Monitor de Ativos Intangíveis

Este modelo foi desenvolvido por Sveiby (1998) com objetivo de oferecer controle gerencial sobre os ativos intangíveis de uma organização, ou seja, a competência dos funcionários, a estrutura interna e a estrutura externa.

Com relação à competência dos funcionários, Sveiby (1998) a classifica em conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Já a estrutura interna seria o fluxo de conhecimento dentro da organização (as patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação de conhecimento com os clientes). Por fim, a estrutura externa seria o contexto da relação dos clientes com fornecedores, marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa.

Para isso, Sveiby (1998, p. 195) destaca duas providências preliminares antes de proceder à avaliação:

- Estabelecer a finalidade da avaliação;
- Classificar os diversos grupos de funcionários dentro de uma das três componentes de ativos intangíveis.

Assim, para cada um desses componentes são estabelecidas medidas indicadoras de crescimento/renovação (surgimento de bens intangíveis e seu ritmo de renovação e atualização), eficiência (eficiência na utilização desses bens) e estabilidade (relacionado ao risco desses bens não existirem mais). A seguir, é apresentado o modelo proposto através do Quadro 5:

Quadro 5 - Monitor de Ativos Intangíveis (Sveiby, 1998)

Ativos Intangíveis			
	Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Crescimento / Renovação	Tempo de profissão	Investimento na estrutura interna	Lucratividade por cliente
	Nível de escolaridade	Investimento em sistemas de processamento de informações	Crescimento orgânico
	Custos de treinamento e educação	Contribuição dos clientes para a estrutura interna	
	Graduação		
	Rotatividade		
	Clientes que aumentam a competência		
Eficiência	Proporção de profissionais na empresa	Proporção de pessoal de suporte	Índice de clientes satisfeitos
	O efeito alavancagem	Vendas por funcionário de suporte	Índice de ganhos / perdas
	Valor agregado por profissional	Medidas de avaliação de valores e atitudes	Vendas por clientes
Estabilidade	Média etária	Idade da organização	Proporção de grandes clientes
	Tempo de serviço	Rotatividade do pessoal de suporte	Estrutura etária
	Posição relativa de remuneração	Taxa de novatos	Taxa de clientes dedicados
	Taxa de rotatividade de profissionais		Frequência da repetição de pedidos

Fonte: A autora, 2015.

De acordo com Oliveira e Beuren (2003, p. 87), “esse modelo é utilizado desde 1993 pela empresa dinamarquesa de consultoria PLS-Consult; pela sueca Celemi, uma empresa que desenvolve e vende ferramentas de treinamento; e pela WM-data, outra empresa sueca especializada em *softwares* e consultoria.”

Faz-se necessário saber que os indicadores devem ser ajustados conforme a necessidade e realidade de cada organização, refletindo seus objetivos e estratégias.

1.4 A indústria do Esporte

O esporte é considerado uma atividade física e como tal, pode favorecer o bem estar físico e mental. Além disso, contribui para a interação social. A brincadeira assim como o esporte profissional é considerada uma atividade física.

Tubino (2002, p.12) define esporte como “um acontecimento de jogo, no qual é definido como qualquer forma alegre de competição cujo resultado é determinado pela habilidade física, estratégica, ou oportunidade empregada individualmente ou em combinação”.

Gullaci (2005) considera o esporte como uma escola da vida, onde as habilidades (como cooperação e autoconfiança) aprendidas pelas atividades físicas são fundamentais para o desenvolvimento dos jovens.

Ele acrescenta ainda que o esporte ensina valores como a “honestidade, o jogo justo, o respeito por si próprio e pelos outros, a obediência às regras e o respeito pela importância delas”. Além de ensinar o jovem a lidar com a competição, aprendendo a perder e a ganhar (GULLACI, 2005, p. 22).

Gullaci (2005) ainda classifica o esporte sob três manifestações: esporte educação, esporte participação e esporte *performance*. O primeiro é a manifestação do processo educativo, da formação do jovem, pois para ele “o esporte educação tem caráter formativo”. Ele pode ser aprendido na escola, na praça, em qualquer lugar e tem como base “princípios educacionais como participação, cooperação, coeducação, integração e responsabilidade”.

Já o segundo, esporte participação, também chamado de “esporte popular”, está relacionado ao lazer, não tem regras institucionais, apenas o compromisso com o bem estar dos participantes “desenvolvendo o espírito comunitário, a integração social, fortalecendo parcerias e relações pessoais”.

Por fim, o terceiro, esporte *performance* “ou de rendimento”, é o esporte levado a sério, que obedece regras institucionais, onde há a competição.

Cabe ressaltar que o futebol, esporte analisado neste estudo, pode ser incluído numa quarta categoria, além do esporte *performance*, pois, além das características relacionadas acima, ele visa resultado financeiro.

Segundo Capinussú (1979, p. 101), os Desportos podem ser observados sob os seguintes aspectos:

- Sob o ponto de vista social: amador e profissional;
- Quanto à idade: infantis, juvenis e adultos;
- Quanto ao sexo: caracteristicamente masculino, indiferentemente masculino ou feminino, caracteristicamente feminino;
- Quanto à valência física: força, resistência, destreza, velocidade, agilidade e habilidade;
- Quanto ao esforço: suave ou fraco e intenso ou forte;
- Quanto à coordenação neuromuscular: simples ou fácil e complexo ou difícil;
- Quanto aos valores biopsicossociais: positivos e negativos;
- Quanto ao meio físico: terrestre, aquáticos e aéreos;
- Quanto ao número de participantes: individuais e coletivos.

O esporte se tornou uma indústria, conhecida como a indústria do esporte visando resultado financeiro.

Pitts e Stotlar (2002, p.5) define indústria do esporte como sendo “o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”.

Dada à importância que o esporte tem na vida social, educacional de qualquer cidadão e não deixando de considerar a relevância que o esporte tem em termos econômicos, principalmente no futebol, para o país e o mundo, devido ao grande volume de valores que é negociado, um item deve ser analisado que é a gestão do esporte.

1.5 A gestão no Esporte

A gestão pode ser considerada como uma coordenação de recursos humanos, financeiros, tecnologia, equipamentos no sentido de tornar uma organização mais produtiva, ou mais lucrativa.

Segundo Covell et al. (2007, p. 42):

As organizações são grupos de pessoas que trabalham em conjunto para realizar o que não poderia alcançar separadamente, e a gestão é responsável pelo desempenho de uma organização e realização dos seus objetivos. As organizações desportivas não existem como unidades separadas; elas estão interconectadas. Elas são uma parte integrante de uma rede de partes interessadas, e sempre que uma organização desportiva não cumprir as suas metas de desempenho, toda essa rede está ameaçada. Por estas razões, a gestão em organizações desportivas nunca foi mais importante.

Uma definição mais detalhada para gestão, para Covell et al. (2007, p. 4);

Coordenação dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e Contábeis necessários para uma organização atingir os seus objetivos. Gestão reúne os recursos, as pessoas, o dinheiro, o trabalho necessário para fazer equipamentos e trabalhadores

mais produtivos. Gestão projeta as tarefas e organiza o trabalho a ser feito. Ela garante as habilidades e a coordenação necessária para o tipo de esforço de cooperação que é a essência das organizações desportivas. Por fim, fornece o senso de direção e propósito que pode unificar diversas pessoas em uma empresa produtiva.

A gestão é cada vez mais uma “responsabilidade compartilhada” pelas pessoas envolvidas com o desempenho de uma organização desportiva. Pois os gestores enfrentam novos desafios trazidos por um ambiente em mudança, como a concorrência e novos padrões de desempenho que cada equipe de gestão deve agora alcançar, assim, já não é mais suficiente para uma organização desportiva “ser simplesmente bem gerido”. O desafio hoje “é ser o melhor”. Cada vez mais, a concorrência está forçando as organizações a aumentar a qualidade dos produtos e serviços que oferecem, para aumentar a velocidade e flexibilidade na resposta aos clientes e de inovar constantemente, oferecendo novos produtos e serviços (COVELL, 2007).

Com o tempo, durante a segunda metade do século XX, novas respostas para a questão de como melhorar o desempenho organizacional emergiram. Uma série de contribuições para a compreensão da gestão tem fornecido uma variedade e diversidade de ideias, como mostra a Quadro 6, são elas: (1) ciências da decisão, (2) a teoria de sistemas (3), a teoria da contingência, (4) a gestão japonesa, e (5) melhoria contínua da qualidade.

Quadro 6 – Contribuições para compreensão da gestão

- **Ciências da Decisão:** Uso de modelos matemáticos e estatísticos para decidir sobre os melhores padrões e usos dos recursos de uma organização;
- **Teoria da Contingência:** Ajustar a abordagem de gestão para atender às exigências da situação;
- **Teoria dos Sistemas:** Reconhecer a importância de fatores e eventos que ocorrem fora da organização e no ambiente circundante;
- **Gestão Japonesa:** Enfatizar a cooperação e continuamente procurar melhorar as pessoas, os processos e o produto ou serviço;
- **Melhoria Contínua da Qualidade:** Foco na qualidade. Envolver toda a organização para identificar e eliminar as fontes de problemas com a qualidade;
- **Organização de Aprendizagem:** Facilitar a aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento pessoal de todos os empregados, enquanto continuamente transformam a organização para responder às novas exigências e necessidades.

Fonte: COVELL et al., 2007, p. 42.

Assim, na primeira contribuição, Ciências da Decisão, era desenvolvida uma ferramenta onde convertia fatores de preocupação da organização em números, permitindo gerentes calcular os resultados antes da implantação.

Na Teoria dos Sistemas, a melhoria do desempenho está relacionada com a melhoria do ambiente externo, ou seja, os sistemas estão inter-relacionados. Parecido com esta, na

Teoria da Contingência, não há uma ferramenta de gestão específica, nesta, para melhorar o desempenho, a gestão deve atender às necessidades da situação, ou seja, a gerência deve ajustar-se ao que a situação exige.

Em seguida, Gestão Japonesa, é uma combinação de práticas de gestão específica, onde há uma concentração da organização nas pessoas, ou na produção ou no produto, sempre se esforçando na melhora do desempenho. A partir desta, houve a expansão da ideia para a contribuição da Melhoria Contínua da Qualidade, onde acreditavam que a melhoria real do desempenho organizacional quando a gestão se compromete em fazer da qualidade prioridade dentro de uma empresa.

Finalmente, na Organização de Aprendizagem, reconhece a necessidade da melhoria contínua e onde a organização deve estar constantemente aprimorando o talento dos funcionários, habilidades e conhecimentos.

Estas contribuições à compreensão da gestão (mostrado na figura. 2), não param por aí, os gestores vão continuar a inovar e experimentar novas abordagens para tornar as organizações mais produtivas. A busca continuará por respostas mais eficazes para a questão de como melhorar o desempenho.

Além disso, Covell (2007, p. 349) enfatiza que a organização do esporte deve empregar um sistema de gestão de recursos humanos, que inclui “análise de trabalho, planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de sistemas, avaliação desempenho, remuneração e recompensa, e segurança dos funcionários e bem-estar”.

Por fim, num ambiente onde a mudança não termina nunca, os gestores esportivos bons são aqueles que podem rapidamente dar forma às suas organizações e se adaptar às mudanças em um ambiente cada vez mais dinâmico. “Gestores desportivos excelentes são aqueles que irão iniciar a mudança e criar organizações onde a mudança é a norma e inovação é o padrão” (COVELL, 2007, p. 384)

1.6 A evolução do futebol como “negócio”

O futebol chegou ao Brasil em 1894 como um esporte elitista, racista, praticado apenas nos clubes de elite e jogadores amadores. Sua principal fonte de recurso era proveniente da venda de ingressos das partidas.

Com o tempo, o futebol foi se popularizando e se democratizando, a elite passa a se misturar com o povo, através das várzeas, das “peladas”, tornando o futebol “originário das manifestações culturais das camadas populares” (AIDAR et al., 2002, p. 86).

A partir de 1920, o futebol brasileiro passa para uma nova fase, “a mais original, produtiva e espetacular de sua trajetória, ou seja, a sua popularização e democratização”. Nessa fase também começam a surgir os clubes por todo o país (AIDAR et al., 2002, p. 88).

Alguns estudos e análises mostram que o futebol passou por transformações desde sua origem, não só em termos econômicos e sociais dos que se dedicam a sua prática, como também em relação à forma pela qual o mesmo passou a ser economicamente tratado por diversos interessados (SILVA, 2004).

Aidar et al. (2002, p. 84), propõe a seguinte evolução do sistema de receitas do futebol:

- A era do estádio (até a década de 1950), quando tudo girava em torno da receita das entradas; nesta fase, surge a principal ligação para o negócio futebol – a ligação torcedor-clubes.
- A era da TV comercial tradicional (nos anos 1950, 1960 e 1970), quando o sistema de transmissão pública da TV tinha os direitos gratuitos e os jogos eram transmitidos sem se pagar nada aos clubes.
- A era dos patrocinadores (anos 1980), quando os patrocinadores começaram a surgir, aumentando cada vez mais sua participação como geradores de receita tanto para os clubes quanto para as ligas.
- A era da nova mídia (a partir de 1980), quando a TV passa a pagar verdadeiras fortunas para transmitir os jogos, surge também a TV via satélite (*pay-per-view*), onde o assinante paga uma taxa para liberação do sinal de transmissão do jogo.

Silva (2004, p. 30) cita como complemento à evolução do sistema informado acima “a era digital (a partir do ano de 2000), no qual se passou a verificar a transmissão dos jogos em tempo real via internet”.

Toda essa evolução pela qual o futebol passou deve-se não só pelo fato do avanço da tecnologia, mas também pela paixão que esse esporte desperta até hoje em seus torcedores, verdadeiros fiéis dentro e fora de campo.

1.6.1 O início do profissionalismo

Assim como o futebol passou por evolução, a atuação dos clubes como empresas também passou por um processo evolutivo.

Aidar et al. (2002, p. 89) ainda incluem outra periodização conforme abaixo:

1923-33 – clandestinidade: fase inicial do ingresso de negros e pobres. O semiprofissionalismo surgiu como um apoio que se dava ao jogador que ainda precisava ter outro emprego. O profissionalismo chegava para ficar e os principais jogadores da época começavam a deixar o país para jogar no exterior. A implantação do profissionalismo em 1933 teve como dupla finalidade conter o êxodo de craques para o exterior e tornar os times mais competitivos, com jogadores negros e pobres, a partir de então empregados do clube.

1933-50 – Transição: do futebol elitista à popularização do futebol. É a fase do “profissionalismo marrom”, que consistia em uma recompensa dada pelos dirigentes aos jogadores que eram craques e, ou não tinham contrato, ou estavam com salário abaixo do que mereciam.

1950-70 – Revolução, consolidação: auge do futebol brasileiro e conquista do tricampeonato, o primeiro na história mundial. O mundo esportivo desenvolvia-se, os conhecimentos científicos na área esportiva foram aperfeiçoados e os jogadores começaram a ser mais exigidos. Com o fortalecimento do profissionalismo, novos departamentos foram criados: médicos, massagistas, dentistas, etc. Os treinadores apostavam cada vez mais num jogo racional.

1970-90 – reelitização, retrocesso: subtração de oportunidades a negros e pobres pela eliminação de campinhos (várzeas) de futebol no país (urbanização desordenada e especulação imobiliária). O futebol brasileiro muda, os grandes craques se tornam escassos. O profissionalismo evoluiu. Como resultado, as estratégias dos treinadores e o desempenho atlético dos jogadores melhoraram e métodos mais apropriados para a confecção dos produtos esportivos necessários para a prática do esporte foram adotados. O capitalismo altera as relações entre o atleta profissional e os clubes. O comportamento dos jogadores se altera: os antigos, menos “profissionais”, permaneciam mais fiéis às tradições dos clubes e eram ligados emocionalmente a eles. Os mais novos, em busca da independência financeira, e em virtude de a prática de compra e venda de jogadores ser uma constante e até regulamentada pela FIFA (Federação Internacional de Futebol Association), os jogadores se transferem com maior frequência de uma equipe para outra.

A partir de 1990 – uma nova era para o futebol brasileiro: a política dos clubes de formação dos núcleos de periferia e, principalmente, a ênfase no treinamento de habilidades, o que resgata o universo da pelada e a vitória particular do futebol tipicamente brasileiro – ginga, imprevisibilidade, improvisação, rebeldia, malandragem, liberdade, criatividade, arte.

Com o surgimento dos campeonatos nacionais e internacionais, os clubes passaram a se preocupar com o desempenho dos jogadores. Assim, eles passaram a ser contratados, a ter sua profissão regulamentada e a serem remunerados.

Além disso, novos departamentos surgiram para darem suporte técnico aos treinadores e jogadores, como médicos, psicólogos, preparadores físicos, nutricionistas, entre outros, sempre com intuito de melhorar o desempenho destes.

1.6.2 O negócio Futebol

A relação cliente torcedor é o princípio de todo o negócio que envolve o futebol. Para Aidar (2002), o relacionamento torcedor-clube é um patrimônio. E sobre esse patrimônio

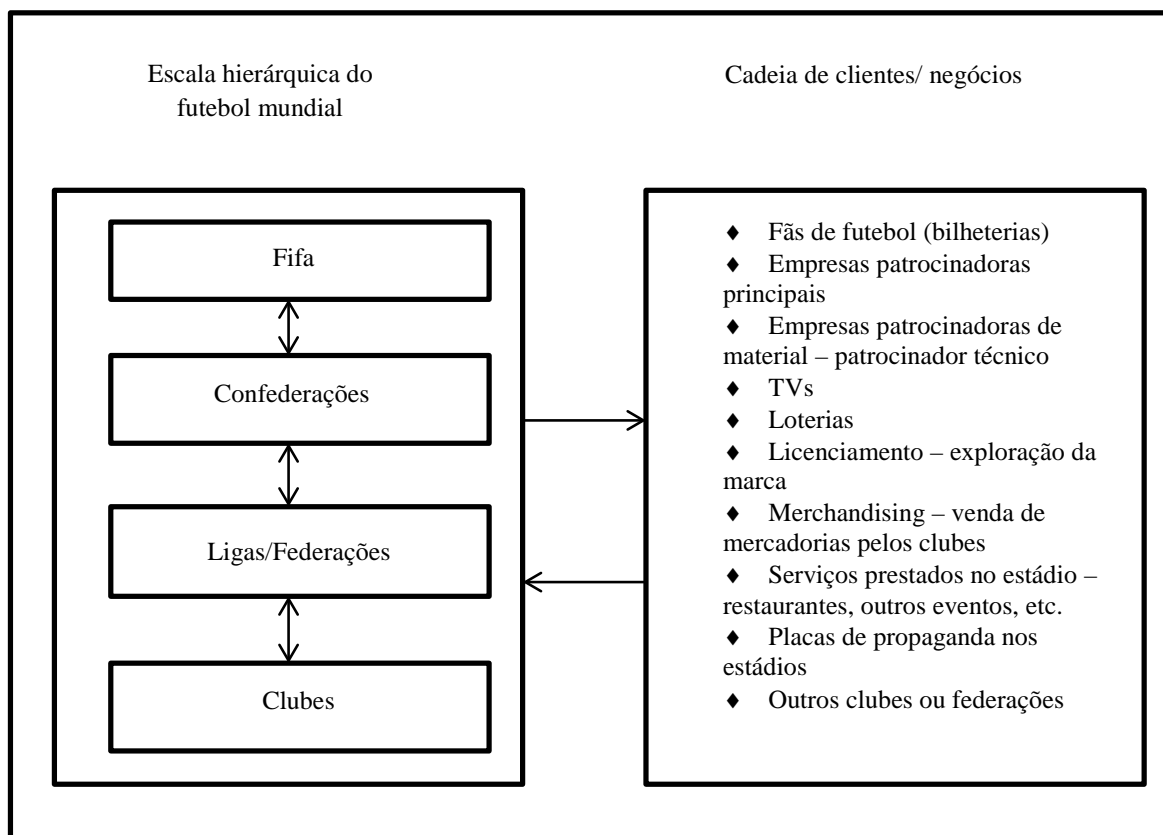
surtem todos os outros clientes (TV, patrocinadores, etc.). E esse patrimônio se valoriza conforme as variáveis a seguir:

- Quantos torcedores o clube tem;
- Qual é o retorno de um jogo;
- Quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção;
- Qual é a expansão demográfica dos torcedores.

Os torcedores geralmente não mudam de time. É uma relação emocional, de alegria ou de sofrimento, mas é essa paixão que converterá numa relação comercial. E essa relação de fidelidade garante o sucesso do negócio futebol.

Toda essa evolução para onde foi conduzido o futebol, duas grandes cadeias de relacionamento podem ser verificadas: uma cadeia hierárquica que comanda, administra e organiza o futebol e outra de clientes, mostrado na Figura 6:

Figura 6 - As Duas Cadeias de Relacionamento



Fonte: AIDAR et al, 2002, p. 94.

Ambas as cadeias de relacionamento exercem influência econômica e administrativa no futebol como negócio. Podemos citar alguns exemplos dado por Silva (2004, p. 31):

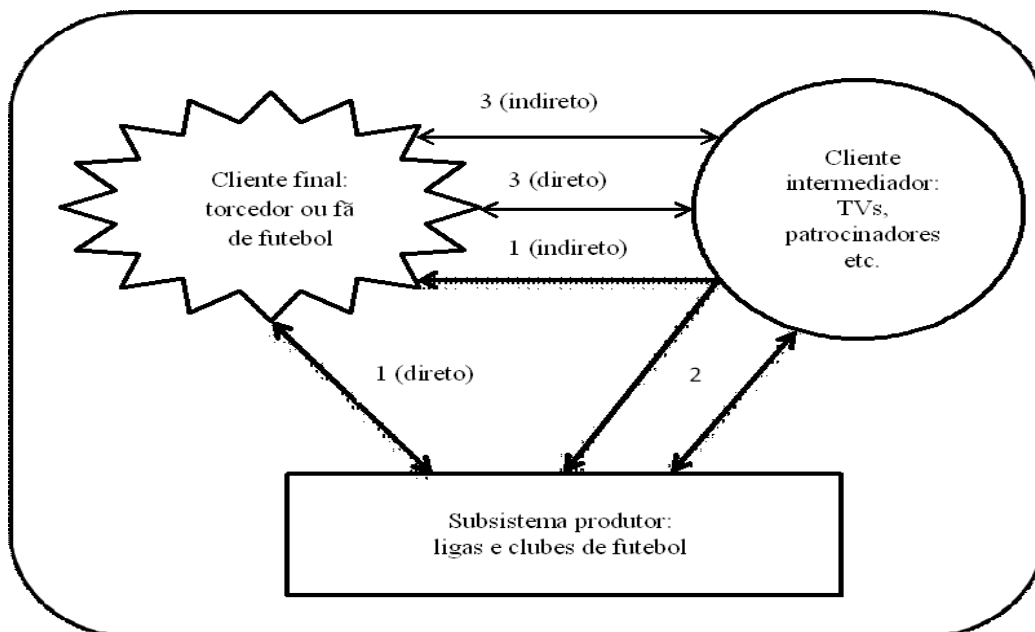
As Ligas e Federações além de serem responsáveis pela elaboração de calendários dos jogos dos campeonatos destinam recursos financeiros aos clubes por conta da participação e premiação em torneios;

Os patrocinadores, por injetarem recursos nos clubes, muitas vezes interferem na sua gestão administrativa, como a recomendação pela contratação ou venda de atletas e treinadores;

Assim como as emissoras de TV, ao exercerem influência no horário de realização dos jogos, de acordo com sua conveniência de sua grade de programação.

Além disso, essas cadeias de relacionamento são consideradas a estrutura do negócio, a partir da qual uma série de relacionamento interligado forma a relação comercial deste mercado. Pode-se verificar na Figura 7 o macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.

Figura 7: O Macrossistema de Relacionamento no Futebol como Negócio



Fonte: AIDAR et al, 2002, p. 97

O relacionamento tipo 1 é considerado o principal, pois é o que irá determinar a geração de recursos para os clubes e ligas. Ele pode ser direto, quando os torcedores pagam ingressos para assistirem eventos esportivos, ou seja, receita de bilheteria; e indireto quando essa relação é feita através de intermediários, por exemplo, assistir o jogo pela TV.

No relacionamento tipo 2 encontra-se a relação comercial entre os clubes e o cliente intermediário, através de contratos com os patrocinadores para exploração da marca, ou pelo marketing esportivo, etc.

Já o relacionamento tipo 3 está a relação do torcedor com os clientes intermediários e pode ser direto, no caso da compra de camisa do clube, ou indireto, por exemplo aposta em loterias esportivas.

1.6.3 Exemplo de alinhamento entre a *Performance Esportiva e Financeira*

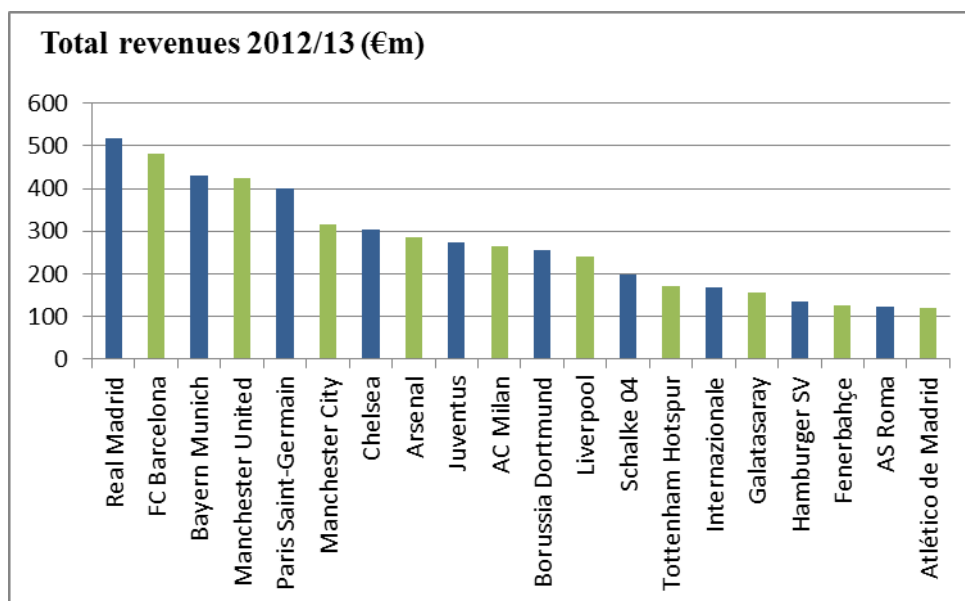
O grande volume de recursos financeiros gerados pelo futebol nos faz crer o quão expressivo é para a economia de um país. Algumas empresas de consultorias, como a Deloitte e a PLURI, realizam anualmente pesquisas voltadas para a divulgação dos maiores clubes do mundo em faturamento.

Durante muito tempo, o clube Manchester United, da Inglaterra, liderou esse ranking. Silva (2004) acredita que o desempenho esportivo seria um dos fatores para tal posição, pois, segundo ele, “a conquista de títulos proporciona reflexos positivos tais como a aproximação de investidores, o aumento da venda de camisas e demais produtos do clube” (SILVA, 2004, p.35).

Já Aidar et al. (2002, p. 148) acredita que a gestão estratégica de sua administração seria um dos fatores para sua posição no ranking. Outro motivo da expressiva rentabilidade obtida seria a sede do clube, com sua “arena multiuso”, utilizados não só para eventos esportivos como também alugados para empresas, gerando receita o ano todo, contendo camarotes *prestige*, restaurantes e loja para venda de produtos.

Hoje em dia, segundo relatório 2012/13 da Deloitte (*Football Money League*) sobre os 20 maiores clubes de futebol do mundo por faturamento, o *Manchester United* ocupa a quarta posição.

Gráfico 1 - 20 maiores clubes do mundo



Fonte: DELOITTE ANALYSIS, 2014, p. 3 (Adaptado pela autora).

O primeiro e segundo lugar são ocupados pelos clubes Real Madrid e Barcelona, respectivamente, ambos clubes espanhóis. O terceiro lugar ficou para o clube alemão *Bayern Munich*.

Tais posições devem-se ao desempenho esportivo de ambos os clubes, o que nos mostra a ligação que a receita tem com a *performance* dentro do campo.

Outro fato importante informado neste relatório é que ambos os clubes espanhóis são beneficiados pelos seus patrocinadores, companhias aéreas do Oriente Médio, mostrando o interesse mundial pelo futebol.

1.7 Legislação brasileira aplicada a entidades desportivas de futebol

Com base no alto valor econômico movimentado pelos clubes de futebol, transformando-o em um negócio lucrativo, passou-se a exigir uma gestão administrativa e suporte contábil de forma mais rigorosa. Visto que a busca por informações financeiras através de suas demonstrações contábeis, tornou-se uma constante pelos investidores.

Porém, a falta de padronização dessas demonstrações contábeis e a falta de evidenciação do ativo intangível “atleta”, muito por parte da insuficiência de normas contábeis que dessem suporte às organizações administrativas dos clubes de futebol, são alguns dos problemas enfrentados por estes, além de criar barreiras para atrair investidores, devido à falta de clareza da situação financeira do clube e a dificuldade em calcular seu retorno de investimento. “Sem contar o risco de uma decisão errada quanto à compra, venda ou formação de jogadores, afetando a vida financeira do clube” (BASTOS; PEREIRA; TOSTES, 2007, p. 2).

Dessa forma, em 1993 foi publicada a Lei nº 8.672/1993, conhecida como “Lei Zico”, possibilitando as entidades desportivas a se transformarem em sociedades comerciais. No entanto, com o intuito de aprimorar a “Lei Zico”, em 1998 foi elaborada a Lei nº 9.615/1998, por sua vez conhecida como “Lei Pelé”, que instituiu normas sobre o desporto brasileiro, principalmente sobre o futebol.

Em suma, essa lei extinguiu a propriedade do passe, ou seja, tornava os jogadores profissionais “livres”, não os obrigando a estarem vinculados a nenhum clube. Sobre esse fato, Melo Filho (1995, p.154), discorre:

[...] o Prof. Manuel Tubino, a esse respeito, assevera que “a Lei do Passe é a última forma de escravidão existente, e ninguém de forma alguma pode ser dono da força de trabalho de alguém”. Contudo não poderíamos esquecer a outra face da moeda – os clubes – pois a revogação dessa “Slave law” ou a assinatura de Lei áurea desportiva teria sérias implicações, com efeitos danosos e inimagináveis, pois, do mesmo modo que não podemos coisificar os atletas profissionais, igualmente não podemos descurar que o passe, na lição de Aníbal Pellon, é a “garantia efetiva da justa compensação e no aprimoramento físico e técnico do atleta (que o valorizou no mercado de trabalho) e o ressarcimento dos prejuízos causados à equipe, que decai

no seu rendimento, com reflexos patrimoniais negativos sobre a associação empregadora, em face da mutilação do seu todo harmônico, com a retirada súbita de uma das peças de seu conjunto.

Segundo Rodrigues (2007, p.70), a lei Pelé, dentre outros fatores, facilitou a saída de jogadores brasileiros para o futebol internacional. Os outros fatores citados pelo autor são: “(i) os elevados salários pagos pelos clubes estrangeiros; (ii) melhores condições de trabalho; (iii) o caso Bosman, que introduziu a liberdade de contrato e decretou o fim do sistema de cotas de jogadores estrangeiros nos países europeus”.

Em junho/2002 foi promulgada a Medida Provisória (MP) nº 039, que alterava a Lei Pelé, tornando obrigatória a elaboração e publicação das demonstrações contábeis pelas entidades desportivas profissionais. Posteriormente reeditada através da MP 79/2002, em maio/2003 foi convertida em lei. A Lei 10.672/2003, que alterou a Lei Pelé, manteve a necessidade de elaboração e publicação das demonstrações contábeis examinadas por auditores independentes.

E, em 17/09/2004, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) editou a resolução CFC no 1.005/2004, com intuito de atender à exigência quanto à uniformidade na evidenciação do patrimônio das entidades desportivas profissionais.

Com base em Custódio e Rezende (2009, p. 5), a Resolução do CFC nº 1.005/2004, também destaca a importância da divulgação contábil pelos clubes, como ferramenta de análise da situação patrimonial e desempenho dos gestores, a serem utilizadas pelos investidores, sócios, governos, torcedores, entre outros.

Custódio e Rezende (2009, p. 4) acrescentam ainda que “o aumento no nível de evidenciação é necessário para criar condições favoráveis ao ingresso de investidores privados e à transição para o regime empresarial”. Pois, com a transformação dos clubes em empresas aumentaria a fiscalização por parte das autoridades, aumentando a profissionalização, conciliando o lucro com o desempenho em campo.

A evidenciação de informações contábeis é um tema recorrente em pesquisas envolvendo as entidades desportivas. Silva, Teixeira e Niyama (2009, p.3), analisaram o nível de divulgação de 19 clubes brasileiros, verificando que quanto maior o total de receitas recebidas pelo clube, maior era o nível de evidenciação de suas informações contábeis. Bastos, Pereira e Tostes (2005) buscaram analisar a evidenciação de atletas nas demonstrações contábeis de 4 clubes de futebol brasileiro e ofereceram algumas proposições para a divulgação dos direitos sobre atletas, baseando-se nos relatórios publicados por clubes

européus. Cardoso, Maia e Ponte (2012), Custódio e Rezende (2008) e Yamaguti (2010), foram outros pesquisadores sobre evidênciação nas entidades desportivas.

Com a edição dessa resolução foi aprovada a NBC T 10.13, estabelecendo critérios e procedimentos específicos de avaliação, registros e estruturação das demonstrações contábeis, devendo estas serem elaboradas atendendo à terminologia de contas e grupos de contas, com base na forma de constituição da entidade desportiva profissional. Além de determinar que as demonstrações contábeis devem estar complementadas por notas explicativas, informando os gastos com formação de atletas (item 2.3 da NBC T 10.13, registrados em conta específica no ativo imobilizado), o custo original de contratação, amortização acumulada e o prazo médio remanescente a amortizar, além das receitas, custos associados e segregação dos valores das negociações com o mercado externo (YAMAGUTI, 2010, p. 16).

A resolução CFC nº. 1005/2004 determina ainda que, nesse momento devem ser reconhecidos como ativos intangíveis: os gastos diretamente relacionados com a formação dos atletas com base mensal de regime de competência, por tipo (alojamento, alimentação, transporte, educação, vestuário, comissão técnica, etc.); e os gastos diretamente relacionados com formação do atleta com base mensal e regime de competência, por categoria (infantil, juvenil, júnior).

2 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o método e a técnica de pesquisa utilizada de forma a atingir os objetivos desta.

2.1 Método

Com o propósito de atender os objetivos, geral e específicos, deste estudo, faz-se necessário classificá-lo. Uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa.

O presente estudo será classificado como uma pesquisa exploratória, onde o “propósito é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2010, p. 27).

Além disso, numa pesquisa exploratória, alguns métodos devem ser utilizados. Os métodos considerados neste estudo foram estudo de caso e pesquisa documental. O primeiro por ser considerado um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 37). E o segundo, como “toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc” (GIL, 2010, p. 30).

O estudo de caso foi realizado na empresa PLURI Consultoria, considerada a única entidade encontrada no mercado brasileiro na área de gestão esportiva que realiza avaliação de atletas de futebol possuindo um método próprio para essa finalidade. Esse estudo consistiu de:

- a) Pesquisa documental focada na análise e interpretação dos relatórios emitidos pela empresa fonte do estudo de caso.
- b) Entrevista semiestruturada com um dos empresários da organização, mostrado no Apêndice A do presente trabalho.

Esses métodos foram escolhidos por melhor representarem o estudo em questão de forma a responder os seus objetivos.

Após, foi realizada uma nova pesquisa com base no resultado obtido, com *experts* na área de gestão esportiva, considerando suas respectivas percepções sobre a valoração de

atletas de futebol. Para essa entrevista foi elaborada um questionário semiestruturado, apresentado no Apêndice B do presente trabalho.

2.2 Técnica de Pesquisa

O método e a técnica fazem parte das inúmeras fases pela qual se desenvolve uma pesquisa, sendo a primeira delas a formulação do problema e finalizando na apresentação dos resultados obtidos por ela.

Segundo Gil (2010, p. 1), pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor ainda acrescenta que a pesquisa “é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica”.

A escolha da técnica de pesquisa está associada à natureza do fenômeno envolvido nesta. Para o presente estudo, a técnica utilizada é a entrevista semiestruturada.

A entrevista consiste numa técnica “que supõe o contato face a face entre a pessoa que recolhe e a que fornece informação” (MOURA; FERREIRA, 2005, p. 64).

Segundo Moura e Ferreira (2005, p. 65), as entrevistas podem ser classificadas em estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas. As primeiras apresentam formulário previamente elaborado de perguntas a respeito do objetivo do estudo; as segundas são consideradas livres, pois não requerem um roteiro prévio de perguntas e, por fim, as semiestruturadas são o meio termo das duas anteriores, pois apresentam formulário prévio de perguntas, mas se moldam à situação podendo acrescentar novas questões se o entrevistador considerar relevante.

A entrevista semiestruturada, que dará suporte ao estudo de caso, será feita junto à empresa PLURI Consultoria com intuito de obter dados que permitam o conhecimento, identificação e análise dos aspectos relativos ao tema proposto por este estudo. Assim como, investigar o modelo de avaliação de atleta existente no mercado.

As entrevistas semiestruturadas realizadas com os *experts* na área de gestão esportiva, tiveram como objetivo verificar a opinião destes em relação aos indicadores de alinhamento, fruto do resultado obtido no objetivo central deste estudo. A entrevista foi feita através de um questionário, composto por questões fechadas do tipo escala de avaliação e uma pergunta aberta de forma possibilitar ao respondente emitir opinião acerca dos itens apresentados.

Além disso, ele é composto por duas partes, a saber: a) um pequeno texto explicativo onde damos ciência ao colaborador de qual a intenção do questionário; e b) o questionário em si.

2.3 Perfil da Empresa

O estudo de caso foi realizado em uma empresa, a PLURI Consultoria, que presta serviços a partir da união das áreas de economia, gestão e marketing, com o objetivo de buscar resultados concretos a seus clientes.

A empresa foi criada no ano de 2009, inicialmente em Curitiba, mudando em seguida para São Paulo onde permanece até os dias atuais. Está dividida em cinco segmentos: Pluri; SportFood; TRIO; BrSM; e SportMetric. Ao todo são 40 funcionários distribuídos em dois escritórios, um deles contendo as filiais Pluri, TRIO, BrSM e SportMetric e o outro com a filial SportFood.

A SportFood trabalha com o licenciamento de redes de franquias de *fastfood* de clubes de futebol. Considerado um negócio mundialmente inovador e é onde está a maior receita da empresa.

A TRIO é uma gestão de negócio de propriedade esportiva, onde trabalha especificamente com marketing esportivo, patrocínio, plano sócio-torcedor, entre outros. Ou seja, está baseada na gestão de patrocínio e gestão de relacionamento com o torcedor.

A BrSM trata de eventos esportivos, por exemplo Business FC.

A PLURI Consultoria, como o nome diz é a consultoria em si. Alguns serviços oferecidos: licenciamento, plano de gestão, governança corporativa, entre outros.

Por fim, a SportMetric é a unidade de avaliação de jogadores. Considerada uma área de grande relevância e a mais desafiadora. É nesta área que será baseada a entrevista, visto ser a principal fonte de informação para o estudo de caso em questão.

Essa avaliação é feita através de software próprio, o PLURI SPORTMETRIC, desenvolvido pelas áreas de Análise Econômica e Esporte Business da PLURI Consultoria. Esse software utiliza instrumentos estatísticos e econométricos onde considera 75 critérios de avaliação divididos em 18 ítems, separados em duas partes: avaliação do atleta, feita dentro de campo, e avaliação de mercado, feita fora de campo.

Todas essas informações foram coletadas a partir da entrevista realizada com o diretor Fernando Ferreira da PLURI Consultoria, podendo ser visualizado o questionário no Apêndice 1 ao final deste estudo.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção será feita a análise e discussão dos dados obtidos através das ferramentas utilizadas como metodologia deste estudo. Para isso, será realizado o levantamento dos indicadores utilizados como modelo de avaliação de atletas pela PLURI Consultoria e dos indicadores dos métodos de mensuração de ativos intangíveis com base em pesquisa documental, bibliográfica e através da técnica de estudo de caso.

Feito o levantamento desses indicadores, o passo seguinte será o estudo da compatibilidade proposto pelo objetivo geral deste trabalho de forma a responder a questão de pesquisa.

3.1 Indicadores de Avaliação de Atletas

A PLURI Consultoria, empresa referência em nosso estudo de caso, atua em algumas áreas entre elas no mercado esportivo, fazendo análise do valor de mercado dos jogadores de futebol. Vale ressaltar, que esta foi a única empresa encontrada durante a pesquisa

Com base nesta informação, foi feito o levantamento dos critérios utilizados pela PLURI como meio de auferir o valor de mercado dos atletas de futebol.

A avaliação realizada pela PLURI Consultoria é feita através da combinação de critérios objetivos (idade, resultados de marketing, condição física, etc.), subjetivos (qualidade técnica, disciplina tática, capacidade de decisão, etc.) e expectativas com relação ao futuro do atleta, influenciadas pelas condições dos mercados.

Segundo Fernando Ferreira da PLURI (Apêndice 1), ao falar sobre essa avaliação de atletas de futebol:

A ideia é formar uma base de dados que possa referenciar estatisticamente os jogadores com tais idades, tais características numa curva ao longo do tempo, e a partir dessa base se constrói uma curva espelho. E assim, fazer projeção em cima dessa curva modelo. A partir daí criam uma série de indicadores que acham ser relevantes e atribui peso.

A avaliação é feita através de uma base de dados histórica onde possa estabelecer correlações entre os valores dos jogadores ao longo do tempo e, assim, fazer inferências entre a curva de preço do jogador e os eventos relacionados.

Toda essa combinação é feita através de um software próprio, o PLURI SPORTMETRIC, onde se utilizam instrumentos estatísticos e econométricos considerando 75 critérios de avaliação divididos em 18 itens, apresentados no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Critérios de Avaliação de Atletas

Parte 1: Avaliação do Atleta (avaliação dentro de campo)	
Indicadores	Critérios
Fundamentos	Cabeceio; passe; lançamento; chute; perna direita; perna esquerda.
Tático	Jogo de equipe; visão de jogo; marcação; posicionamento; versatilidade; antecipação; deslocamento sem a bola.
Força e Condicionamento Físico	Velocidade; explosão; agressividade; agilidade; força no chute; concentração; vigor/disposição; espírito de luta; regularidade; força física; resistência; combate e desarme; Impulsão.
Capacidade de definição de jogo	Frieza; oportunismo; finalização e artilharia; cabeceio; chutes de longa distância; cobrança de falta.
Qualidade técnica/Encantamento	Técnica; controle de bola; condução; drible; bola parada; passe sob pressão; cruzamentos; encantamento; criatividade.
Disciplina e Espírito de equipe	Liderança dentro de campo; comportamento em campo; relação com a torcida; relação com jogadores; temperamento; respeito às decisões do árbitro; capacidade de suportar pressão; eventos fora de campo.
Condição clínica	Pouca facilidade em se contundir; facilidade em manter o peso; histórico de lesões.
Parte 2: Avaliação de Mercado (avaliação fora de campo)	
Indicadores	Critérios
Idade	
Experiência Internacional	Nível dos campeonatos que disputou; tempo de experiência.
Efeito Vitrine	Nível do clube; nível dos campeonatos; nível do País em que atua.
Conquistas	Títulos por clube; títulos por seleção; prêmios individuais.
Convocação para seleção	Qualidade da seleção; quantidade de convocações; presença recente (6 meses).
Posição em que joga	
Potencial de valorização	
Retorno de Marketing	Perfil sócio educacional; capacidade de comunicação; percepção da imagem pelo público; agregar torcedores; conversão em consumo; atração de público a estádios; angariar patrocinadores.
Demanda atual de mercado	Mercado interno; mercado externo.
Capacidade de adaptação	Mercado interno; mercado externo.

Fonte: A autora, 2015.

A esses critérios será dado o nome de indicadores de avaliação de atletas para fazer uma posterior análise do alinhamento com os indicadores de mensuração de ativos intangíveis utilizados nos métodos contábeis.

Além da identificação desses indicadores, faz-se necessário a definição destes com base em levantamento bibliográfico, a fim de melhor interpretá-los.

3.1.1 Fundamentos

Capinussú e Reis (2004, p. 91) conceituam fundamentos como “a série de intervenções que o indivíduo pratica em uma partida. O fundamento é indicado, é recomendado, é determinado, é ensinado, é, enfim, treinado”.

Os autores fazem uma distinção do fundamento com a habilidade pessoal de um jogador, onde para ele a “habilidade já nasce com o indivíduo. É o talento que pode ser descoberto ou se manifestar através de geração espontânea. É a capacidade de utilizar recursos individuais para resolver problemas do jogo”.

3.1.2 Qualidade técnica e encantamento

Segundo Capinussú e Reis (2004, p. 91), treinamento técnico é definido como o trabalho “que se destina à aquisição e/ou aprimoramento dos elementos fundamentais do jogo ou da técnica individual”.

Santos (1979, p. 73) define técnica como sendo “a execução dos elementos fundamentais do jogo, isto é, de todas as habilidades que o praticante precisa para se tornar jogador de futebol”. Ele ainda acrescenta como sendo “o trabalho individual do jogador dentro da equipe”.

A técnica consiste no treinamento das habilidades, ou fundamentos básicos, do atleta. O autor diz que para treinar a técnica a um jogador, é fundamental que este possua alguma habilidade ou vocação com o esporte em estudo, o que ele classifica como “habilidade natural para “matar a bola”, conduzi-la no terreno e passar com perfeição” (SANTOS, 1979, p. 73).

Importante acrescentar que mesmo com toda essa habilidade, este jogador precisa treinamento, pois seu desempenho individual pode comprometer o trabalho em equipe.

3.1.3 Aspectos Táticos

A palavra tática vem do grego, que significa “a arte de manobrar tropas”. Fazendo uma analogia à guerra, Unzelte (2002, p. 665) define tática como “todo meio a ser posto em prática para se sair bem em qualquer situação. Como na guerra, o futebol precisa de táticas, de diferentes maneiras de dispor um time em campo, a fim de superar o adversário”.

Para Capinussú e Reis (2004, p. 113), tática de jogo “são conjuntos de manobras que visam tirar partido ou vantagem de qualidades dos jogadores de nossa equipe e/ou deficiências dos jogadores que nos enfrentarão. É a dinâmica do jogo: marcação por pressão em nosso próprio campo, tiro de canto cobrado com o pé do lado contrário, etc”.

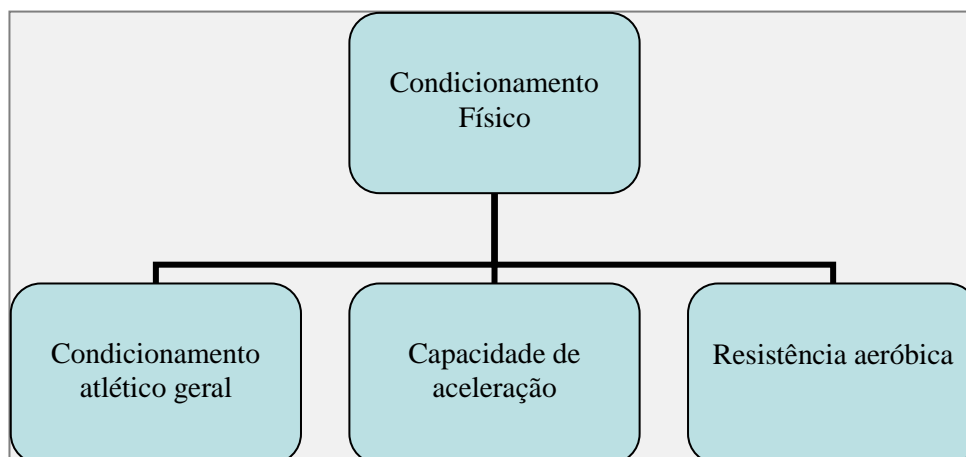
Já para Deshors (1998, p. 76), a “tática desenvolve duas formas de ação: a estratégia ofensiva, concebida para dismantelar a organização da equipe adversária e marcar um gol; a estratégia defensiva, concebida para neutralizar o adversário e impedir que o gol seja marcado”.

Assim, podemos considerar os aspectos táticos como os meios ou processos utilizados em campo, é a estratégia utilizada para fazer gol ou não tomar gol, sendo este o objetivo principal em campo.

3.1.4 Força e Condicionamento Físico

Weineck (2000, p. 15) define condicionamento físico como “sinônimo para o conjunto de todos os fatores de *performance*: psíquicos, físicos, técnico-táticos, cognitivos e sociais”. E acrescenta que “as características do condicionamento físico limitam-se principalmente aos fatores físicos da *performance*: resistência aeróbica e anaeróbica, força, velocidade e flexibilidade”, resumido na Figura 8.

Figura 8 - Componente do condicionamento físico do jogador de futebol

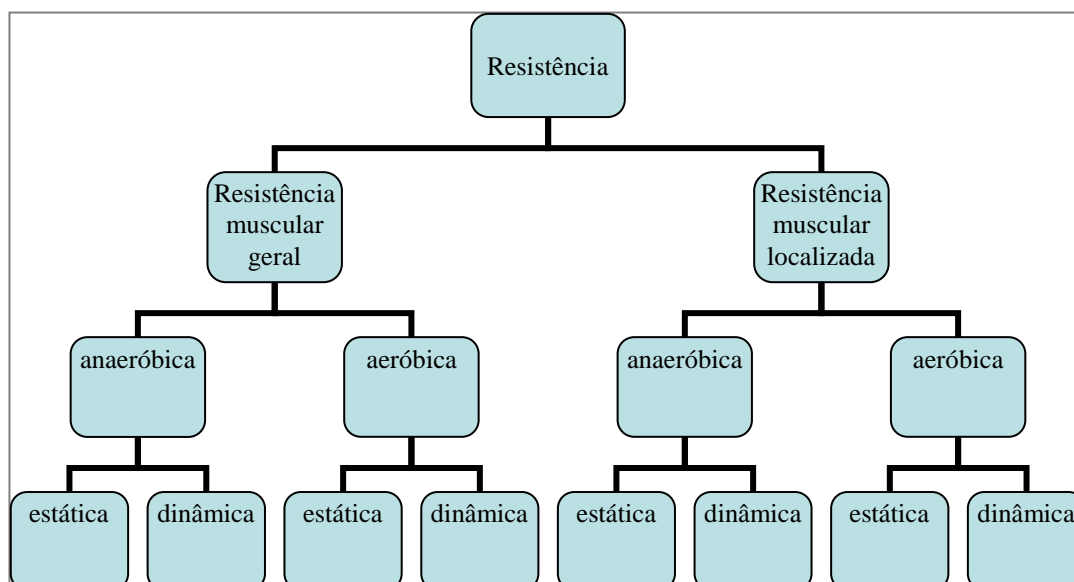


Fonte: WEINECK, 2000, p. 17.

A resistência está relacionada com a “capacidade psicofísica de tolerância à fadiga em sobrecargas de longa duração, bem como a capacidade de uma rápida recuperação após estas sobrecargas” (WEINECK, 2000, p. 23). Ou seja, a resistência tem uma ligação direta com a força física do atleta.

Segundo Weineck (2000), a resistência está dividida em diferentes tipos, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Representação esquemática das diferentes formas da resistência



Fonte: A autora, 2015.

Para Weineck (2000), “a resistência aeróbica independe de uma modalidade esportiva, enquanto a anaeróbica enquadram-se as formas específicas de manifestação para um esporte”, estando ambas ligadas ao metabolismo muscular. Além disso, a forma de trabalho da

musculatura se divide em dinâmica e estática e quanto às exigências motoras estariam o nível de força e velocidade (WEINECK, 2000, p. 23).

Ainda Weineck (2000, p. 187), a força, segundo uma modalidade esportiva, pode ser das seguintes formas: “força rápida, força máxima, resistência de força e suas subcategorias de formas mistas”.

A força rápida é considerada como a força inicial enquanto que a força máxima é considerada como a força explosiva. Já a resistência de força, por estar relacionada à musculatura auxiliar, exerce um importante papel no condicionamento físico do atleta.

3.1.5 Nível dos Campeonatos que atua (efeito vitrine)

Diversas competições movimentam o futebol anualmente pelo mundo afora. São competições disputadas entre seleções que representam seus países, ou entre clubes.

A copa do mundo é considerada a maior competição, sendo realizada de quatro em quatro anos em algum país-sede.

Não menos importante, os campeonatos nacionais, “em virtude das sempre acirradas rivalidades locais”, guardam seu charme. Afinal, é nesses campeonatos que se enfrentam clubes como Flamengo e Fluminense, São Paulo e Corinthians, ambos no Brasil; Barcelona e Real Madrid, na Espanha (UNZELTE, 2002, p. 397).

Alguns exemplos de campeonatos disputados no Brasil: Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa dos Campeões, Campeonatos Estaduais.

3.1.6 Experiência Internacional

A experiência internacional é o auge da carreira de um jogador de futebol, pois ao ser vendido para um clube internacional tem seu valor de mercado valorizado.

Como exemplo, podemos citar o jogador Neymar que teve em junho de 2013 seu valor de mercado elevado em 22,6% de €55 milhões para €67,4 milhões, tornando-se o terceiro jogador mais valioso do mundo (PLURI, 2013).

O principal motivo para essa valorização deveu-se a transferência do jogador do Santos para o Barcelona, ou seja, passou de astro do futebol brasileiro para estrela internacional, com apenas 21 anos. O histórico do valor de mercado do jogador é apresentado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Histórico de valor de mercado do jogador Neymar

Histórico de Valor de Mercado		
Data	Clube	Valor - €MM
Dez/09 (17 anos)	Santos	6,3
Dez/10 (18 anos)	Santos	21,1
Dez/11 (19 anos)	Santos	50
Dez/12 (20 anos)	Santos	55
Dez/13 (21 anos)	Barcelona	67,4

Fonte: PLURI, 2013.

Assim, a experiência internacional influencia no potencial de valorização de um jogador.

3.1.7 Convocações para seleção

O sonho de qualquer jogador de futebol é ser convocado para seleção, ou seja, disputar uma copa do mundo representando seu país. Além do “efeito vitrine”, ou seja, a exposição que o jogador se submete, por ser considerada a Copa do Mundo, “a maior vitrine do futebol mundial”, levando-o a um reconhecimento internacional, outro motivo essencial, é que a Copa do Mundo, é considerada a competição que mais influencia o potencial de valorização de mercado deste jogador.

Segundo pesquisa realizada pela PLURI Consultoria antes e depois da Copa do Mundo realizada esse ano no Brasil com o ranking dos jogadores mais valiosos do mundo, mostra como o valor de mercado dos jogadores pode ser influenciado positivamente ou negativamente dependendo do desempenho deste em campo, além disso, fatores como a idade do jogador influenciam na variação potencial de valorização ou desvalorização, mostrando que quanto mais novo o atleta, maior é o potencial de valorização.

Nota-se, a partir da Tabela 3 (Os 50 jogadores mais valiosos da Copa do Mundo de 2014) no anexo A, que a variação percentual total dos 50 jogadores mais valiosos foi de apenas 1%. Além disso, não houve mudança no ranking dos cinco mais valiosos. Os jogadores que mais se valorizaram foram o colombiano James Rodriguez (44%), o alemão André Schürle (34%), o colombiano Juan Cuadrado (32%) e o francês Paul Pogba (27%), ambos com mais novos, com idade entre 20 e 25 anos.

3.1.8 Potencial de valorização

Alguns fatores já citados como a experiência internacional e o nível de campeonato em que um jogador atua, como a Copa do Mundo, mencionado no item “Convocação para Seleção”, são algumas das razões classificadas como potencial de valorização de mercado de um jogador.

O principal motivo dessa valorização é o “efeito vitrine” ao qual o jogador se expõe ao participar de uma copa do mundo, por exemplo.

O desempenho em campo, sua atuação, alguns fatores como seu condicionamento físico são primordiais para o alcance desse objetivo.

3.2 Indicadores de Avaliação de Ativos Intangíveis

A avaliação de ativos intangíveis, como também já mencionado neste estudo de pesquisa, é um tema bastante discutido no meio acadêmico e empresarial.

Sua relevância frente aos ativos tangíveis faz com que cada vez mais as empresas, assim como o meio acadêmico, busquem uma forma de melhor identificar, quantificar, qualificar e gerenciar esses ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis já foram mencionados, classificados, conceituados no referencial teórico deste estudo de pesquisa. Agora, será dada ênfase nos indicadores utilizados por diversos autores na tentativa de buscar um melhor meio de mensurá-los.

Com base nos modelos de mensuração dos ativos intangíveis mencionados em tópico específico deste trabalho, foi feita a seleção dos indicadores com foco no capital humano, conforme Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Indicadores de Capital Humano

Método de Mensuração de Ativos Intangíveis	Autores	Referências Bibliográficas	Indicadores de Capital Humano
Skandia	Edvinsson & Malone	Edvinsson e Malone Santiago e Santiago Jr (2007) Martins, Leonardo (2014) Antunes (1999) Costa, Vera (2009)	Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados; Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados; treinamento; Investimento na identificação da marca; índice de satisfação dos clientes; índice de motivação; índice de liderança; desempenho / meta de qualidade; retenção dos empregados; valor da marca; índice de retenção de clientes; atitude dos funcionários.
Navegador do Capital Intelectual	Stewart	Stewart (1998) Santiago e Santiago Jr (2007) Martins, Leonardo (2014) Costa, Vera (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Medidas de Capital Humano: <ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotatividade de trabalhadores do conhecimento; • Venda de novos produtos como percentual do total de vendas; • Atitude dos funcionários. 2 Medidas de Capital Estrutural: <ul style="list-style-type: none"> • Custo de substituição de banco de dados; • Giros de capital; • Razão vendas / custos de vendas, gerais e administrativos. 3 Medidas de Capital do Cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente; • Valor da marca; • Índice de retenção de clientes.
Monitor de Ativos Intangíveis	Sveiby	Sveiby (1998) Santiago e Santiago Jr (2007) Martins, Leonardo (2014) Costa, Vera (2009)	<p>Crescimento e Renovação: tempo de profissão; nível de escolaridade; custos de treinamento e educação; graduação; rotatividade; investimento na estrutura interna; lucratividade por cliente;</p> <p>Eficiência: valor agregado por profissional; medidas de avaliação de valores e atitudes; índice de clientes satisfeitos; vendas por clientes.</p> <p>Estabilidade: média etária; tempo de serviço; posição relativa de remuneração; taxa de rotatividade de profissionais; idade da organização; proporção de grandes clientes;</p>

Fonte: A autora, 2015.

Com os indicadores selecionados, fez-se a definição desses, conforme levantamento bibliográfico dos autores responsáveis pela criação do seu respectivo método.

O Quadro 9 mostrará essa definição dos métodos contábeis de mensuração dos ativos intangíveis.

Quadro 9 - Definindo os indicadores dos métodos de mensuração de ativos intangíveis (continua)

Método	Indicadores	Definição
Navegador Skandia.	Índice de Satisfação dos clientes	Refere-se à qualidade do relacionamento da empresa com seus clientes. Feito através de um levantamento estatístico dos clientes para aferir sua satisfação global no relacionamento com a empresa
EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. 1998	Índice de retenção dos funcionários	Uma empresa onde a rotatividade dos funcionários seja elevada constitui uma ameaça à sustentabilidade do capital organizacional
	Desempenho/meta de qualidade	Primeiro se estabelecia metas de desempenho, baseadas em objetivos estratégicos e principais competências, depois incorporava a tecnologia. Dessa forma, as metas eram precisas e a tecnologia correta era empregada com vista ao cumprimento daquela meta. E assim, o desempenho era aferido. Índice relacionado com a infraestrutura de tecnologia, ou o suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa. Índice de desempenho de processo em relação às metas padronizadas deste desempenho.
	Índice de liderança	Habilidade em liderar um grupo variado de empregados (sejam os que trabalham na empresa ou que não necessariamente pertencem a ela fisicamente) fazendo utilização intensiva de comunicações eletrônicas, eventos sociais e sistemas especiais de remuneração e recompensa.
	Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados	Atividades da empresa orientadas para tornar cada empregado mais produtivo em sua área de especialização. Formas de desenvolvimento dos empregados, incluindo habilidades básicas de comunicação, administração do tempo e fatores análogos.
	Índice de motivação	Através de entrevistas feitas aos empregados onde pudessem avaliar a qualidade dos gerentes (gerentes eficazes e que praticam a qualidade total) e a motivação dos empregados (<i>Staff</i> motivado e competente).
	Investimento em suporte e treinamento relativo a novo produto	Manuais, seminários, programas de treinamento. Melhoria da capacitação. Programas internos de serviço e suporte para atender às necessidades de melhoria de capacitação. (p. 102). <u>Treinamento</u> – vídeos, aulas, programas educacionais, com objetivo de conseguir melhor utilização do produto ou serviço.

Quadro 9 - Definindo os indicadores dos métodos de mensuração de ativos intangíveis
(continuação)

<p>Monitor de Ativos Intangíveis.</p> <p>SVEIBY, Karl. 1997</p>	<p>Crescimento e Renovação</p>	<p>Tempo de profissão – é uma medida de habilidade e experiência do funcionário dentro da empresa</p> <p>Nível de escolaridade - o nível de escolaridade dos profissionais empregados afeta a avaliação da sua competência e, portanto, a capacidade da empresa de conhecimento para alcançar o sucesso futuro. A educação formal é um indicador válido, porque os alunos em níveis acadêmicos aprendem a processar grandes quantidades de informação.</p> <p>Custos de treinamento educação – empresas de conhecimento, ou seja, que dependem da competência e conhecimento de seus funcionários, devem haver um forte investimento no desenvolvimento dessas habilidades.</p> <p>Rotatividade - se a competência dos profissionais que se juntaram a empresa é dividida pela competência de quem o deixou, o quociente mostra como rotatividade de pessoal afeta a competência da empresa.</p> <p>Clientes que aumentam a competência - funcionários passam a maior parte de seu tempo trabalhando para os clientes que são a fonte mais importante de desenvolvimento de competências, informações valiosas podem ser obtidas através da medição da proporção de trabalhos de clientes que contribuem para tal desenvolvimento.</p>
	<p>Eficiência</p>	<p>Valor agregado por profissional – expressa quanto de valor um funcionário de uma companhia produz.</p> <p>Medidas de avaliação de valores e atitudes – a atitude dos funcionários é um juízo de valor classificado na estrutura interna de uma companhia, muitas vezes relacionada com a cultura sua cultura organizacional.</p> <p>Índice de clientes satisfeitos – índice onde busca informações sobre a percepção de seus clientes quanto a qualidade e outras atitudes da empresa.</p>
	<p>Estabilidade</p>	<p>Média etária – pessoas mais velhas são mais estáveis em seus empregos do que pessoas mais jovens. Então a média etária é um bom indicador de instabilidade. Uma empresa com idade média alta mostra uma empresa estável, com mais sabedoria.</p> <p>Tempo de serviço (antiguidade) – Definido como o número de anos do empregado na mesma organização. Considerado um indicador de estabilidade de competência.</p> <p>Posição relativa de remuneração – mede os níveis de custos relativos em comparação com a concorrência, interessante também por indicar se os funcionários estão propensos a procurar emprego em outro lugar.</p> <p>Taxa de rotatividade de profissionais – é um indicador de estabilidade. Um índice alto de rotatividade sugere uma insatisfação por parte dos funcionários.</p> <p>Idade da organização – Uma organização velha geralmente é mais estável do que uma mais nova, além de mostrar mais confiança aos clientes.</p> <p>Proporção de grandes clientes - se a dependência da empresa em alguns grandes clientes é grande, a sua posição é fraca e também sua estrutura. Dois indicadores-chave pode medir isso: percentual de faturamento atribuíveis aos cinco maiores clientes ou número de clientes, que representam 50 por cento do faturamento.</p>

Quadro 9 - Definindo os indicadores dos métodos de mensuração de ativos intangíveis (conclusão)

Navegador do Capital Intelectual. STEWART, Thomas. 1998	Atitude dos Funcionários	Pessoas que se sentem necessárias, úteis, que acreditam estar aprendendo, serão mais produtivas do que as pessoas ociosas e inseguras de seu papel no sucesso da empresa. As pessoas do primeiro tipo tendem a tratar melhor os clientes, fornecedores e outros funcionários, mostrando relação entre a atitude dos funcionários e atitude dos clientes, interagindo entre o capital humano e capital de clientes. Avaliação do tipo: “qual o grau de satisfação no trabalho?” é uma das medidas desse índice.
	Índice de rotatividade de trabalhadores do conhecimento	Forma de avaliação do capital humano para manter índices de seu “estoque” de funcionários qualificados. O capital humano está nos funcionários especializados que executam um trabalho que agrega valor do ponto de vista do cliente.
	Satisfação do cliente	Clientes satisfeitos devem exibir pelo menos uma das três características mensuráveis: lealdade (índice de retenção), maior volume de negócio (fatia da carteira) e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais (tolerância de preço).
	Valor da marca	– Valor da empresa perante seus clientes e fornecedores, valor de relacionamento. Dados sobre a qualidade é uma das informações que ajudam a calcular esse valor de relacionamento íntimo entre a empresa com seus clientes e fornecedores. Assim como acompanhar os pontos fortes e o crescimento financeiro dos seus clientes e sua fatia em seus negócios. Se sua empresa é a principal fornecedora de um cliente forte, ela possui um ativo valioso.
	Índice de retenção de clientes	Medida utilizada para descobrir quanto gastar para atrair clientes ou ainda explorar a alavancagem econômica que a satisfação do cliente proporciona.

Fonte: A autora, 2015.

Uma vez feita identificação dos indicadores de avaliação de atletas, assim como a identificação e definição dos indicadores de mensuração dos métodos contábeis de ativos intangíveis, o próximo passo será fazer o alinhamento destes.

3.3 Estudo Comparativo: Modelo de Avaliação de Atletas de Futebol versus Métodos Contábeis de Mensuração de Ativos Intangíveis

A análise de dados busca evidenciar os resultados obtidos pela pesquisa, com intuito de responder o problema e objetivo proposto neste estudo.

Assim, deve-se procurar identificar o estado de compatibilidade entre os instrumentos contábeis de mensuração de ativos intangíveis e aqueles utilizados para estabelecer o valor econômico de atletas de futebol, ou seja, os indicadores usados pela empresa PLURI Consultoria.

Para isso, foi construído o Quadro 10, onde é possível visualizar o alinhamento entre esses indicadores.

Quadro 10 - Quadro comparativo entre os métodos de avaliação de ativos intangíveis e atletas de futebol

Indicadores de CH	Indicadores de Alinhamento	Indicadores PLURI
Atitude	Atitude	Tático Força e Condicionamento Físico Disciplina e Espírito de equipe
Crescimento e Renovação	Experiência	Experiência Internacional
	Criatividade	Tático Qualidade técnica / encantamento
Desempenho / meta de qualidade	Desempenho	Efeito vitrine Conquistas Convocação para seleção Potencial de valorização Retorno de Marketing
Eficiência	Eficiência	Capacidade de definição de jogo Disciplina e espírito de equipe Retorno de marketing
	Habilidade	Fundamentos Força e condicionamento físico Qualidade técnica / encantamento
Índice de liderança	Liderança	Disciplina e espírito de equipe
Índice de motivação	Motivação	Titularidade Efeito vitrine Conquistas Convocações para seleção Retorno de marketing
Índice de satisfação de clientes	Índice de satisfação de torcedores	Titularidade Qualidade técnica e encantamento Disciplina e espírito de equipe Conquistas Retorno de marketing
Valor da marca	Reconhecimento	Retorno de marketing

Fonte: A autora, 2015.

Como se pode notar, a coluna do meio, em destaque, é onde está a comparação, pode-se dizer que é onde está a semelhança entre os indicadores de avaliação de ativos intangíveis e os indicadores de avaliação de atletas de futebol considerados pela empresa PLURI Consultoria, e que será dado o nome de indicadores de alinhamento.

Após análise chegou-se a dez indicadores de alinhamento, relacionados a seguir:

1. Atitude
2. Experiência
3. Criatividade
4. Desempenho
5. Eficiência
6. Habilidade

7. Liderança
8. Motivação
9. Índice de satisfação de torcedores
10. Reconhecimento

A seguir, no Quadro 11 pode-se verificar a relação desses indicadores de alinhamento com os indicadores de avaliação de atletas da PLURI.

Quadro 11 - Relação entre Indicadores de Alinhamento e os Indicadores de avaliação de atletas

INDICADORES	INDICADORES DE ALINHAMENTO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fundamentos						X				
Tático	X		X							
Força e condicionamento físico	X					X				
Titularidade								X	X	
Capacidade de definição de jogo					X					
Qualidade técnica e encantamento			X			X			X	
Disciplina e espírito de equipe	X				X		X			
Experiência Internacional		X								
Efeito vitrine				X				X		
Conquistas				X				X		
Convocações para seleção				X				X		
Potencial de valorização				X						
Retorno de Marketing				X	X			X	X	X

Fonte: A autora, 2015.

Nota-se que para cada indicador de avaliação de atleta tem um ou mais indicador de alinhamento relacionado. Por exemplo, o indicador “Retorno de Marketing” está relacionado aos indicadores de alinhamento: desempenho, eficiência, motivação, índice de satisfação de torcedores e reconhecimento.

Vale verificar também que alguns indicadores como “Condição Clínica”, “Idade”, “Posição em que joga”, “Demanda atual de mercado” e “Capacidade de adaptação”, considerados pela PLURI Consultoria, não foram relacionados a nenhum indicador de alinhamento. Pode ser pelo fato da empresa não detalhar tais indicadores, o que dificulta a análise comparativa, assim como vale considerar que não foram encontrados na literatura tais definições.

Não se pode deixar de considerar a dose de subjetividade com que as empresas avaliam seus atletas, sendo este um dos maiores desafios da PLURI Consultoria, tornar a avaliação de atletas menos subjetiva e mais transparente para os usuários interessados neste tipo de análise.

3.4 Análise dos Dados dos *experts* em Gestão Esportiva

Como forma de ratificar o resultado obtido por meio do estudo comparativo apresentado na subseção 3.3, onde se observou o modelo de avaliação de atletas de futebol versus métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis, foi realizada uma nova pesquisa com *experts* na área de gestão esportiva, sendo o principal objetivo conhecer suas opiniões sobre a importância desses indicadores para a valoração de atletas de futebol.

Esses *experts* na área de gestão esportiva avaliaram tais critérios dentro de uma escala de 1 a 5, onde puderam quantificar o grau de importância de cada indicador de alinhamento analisado.

Além disso, esta nova pesquisa teve também como intuito verificar uma abordagem para futuro estudo, logo a entrevista foi feita com apenas seis *experts* a seguir citados:

- 1) Alexandre Wrobel – Atual Vice-Presidente de futebol Clube de Regatas do Flamengo;
- 2) Eduardo Bandeira de Mello – Executivo aposentado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Presidente do Clube de Regatas do Flamengo desde dezembro de 2012;
- 3) Fernando Gonçalves – Ex-Diretor Executivo da Traffic, empresa atuante há mais de 30 anos no mercado esportivo nacional e internacional;
- 4) Gustavo Alves Pinto Teixeira – Auditor do Supremo Tribunal de Justiça Desportiva (STJD);
- 5) Rodrigo Caetano – Diretor de Futebol do Clube de Regatas do Flamengo, com experiência há 12 anos na função tendo passado por clubes como Fluminense Football Club, Clube de Regatas Vasco da Gama e Grêmio Football Porto Alegre;
- 6) Wallim Vasconcelos – Executivo aposentado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Ex Vice-Presidente de

Futebol do Flamengo, conquistando títulos de campeão em torneios como a Copa do Brasil em 2013 e Campeonato Carioca em 2014. Atualmente ocupa a pasta de patrimônio do mesmo clube.

O resultado, podendo ser considerado um subresultado da proposta original deste estudo, pode ser verificado através da Tabela 2 a seguir, onde mostra as respostas às questões fechadas dos avaliadores e o ranking dos indicadores de alinhamento calculado através da média aritmética.

Tabela 2 - Avaliação dos *experts*

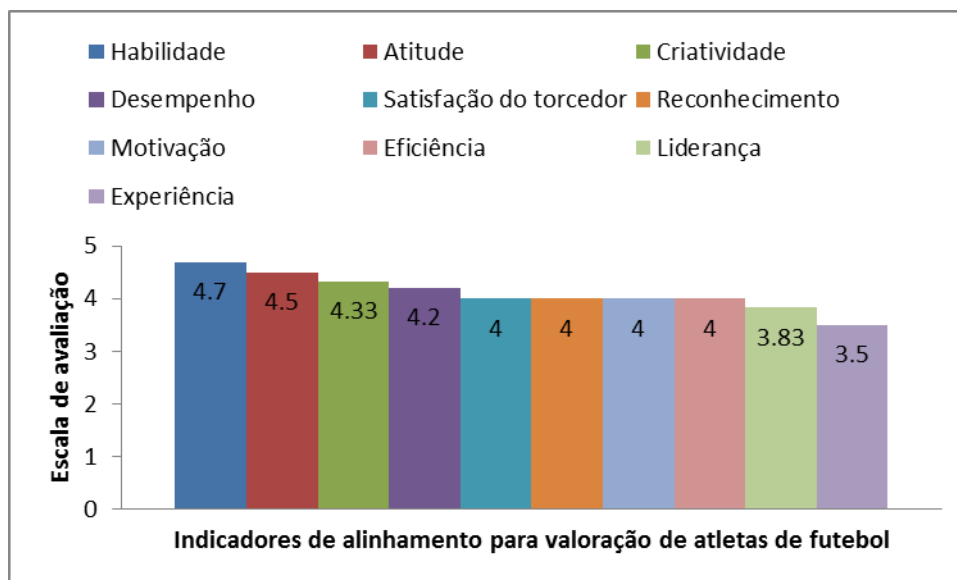
Indicadores de alinhamento	<i>Experts</i>						Média aritmética da nota dada pelos <i>experts</i>	Ranking
	1	2	3	4	5	6		
1 - Atitude	5	4	3	5	5	5	4,5	2º
2 – Experiência	4	3	3	4	4	3	3,5	10º
3 – Criatividade	5	4	4	4	5	4	4,33	3º
4 – Desempenho	4	5	4	3	5	4	4,2	4º
5 – Eficiência	4	4	3	4	4	5	4	8º
6 – Habilidade	4	5	5	4	5	5	4,7	1º
7 – Liderança	5	4	4	3	4	3	3,83	9º
8 – Motivação	4	4	4	5	4	3	4	7º
9 – Satisfação com torcedor	5	3	3	4	5	4	4	5º
10 - Reconhecimento	4	4	4	4	4	4	4	6º

Fonte: A autora, 2015.

Na opinião dos *experts*, o indicador Habilidade foi considerado como de maior importância para valoração de um atleta de futebol, seguido dos indicadores Atitude e Criatividade, todos considerados itens de valor intrínseco ao atleta. O indicador Experiência foi o menos relevante e não é considerada uma característica fundamental do atleta..

Através do gráfico 2 pode-se visualizar melhor o ranking dos indicadores de alinhamento para valoração de atletas de futebol.

Gráfico 2 – Ranking dos indicadores de alinhamento para valoração de atletas de futebol



Fonte: A autora, 2015.

Vale ressaltar que nenhum indicador teve avaliação abaixo da média, ou seja, 3. Outra observação a ser feita é que quatro deles (Satisfação do torcedor, Reconhecimento, Motivação e Eficiência) tiveram a mesma média (4). O critério de desempate foi verificar qual deles obteve mais nota máxima e assim por diante.

Quanta a questão aberta uma observação feita por um dos experts e que vale atenção é incluir um critério objetivo conhecido como *Scout*, onde aborda o histórico do jogador em números. Segundo ele, esse critério é uma metodologia mais utilizada na hora de selecionar um jogador para contratar e ajuda bastante na determinação de seu valor, juntamente com critérios subjetivos. Os demais entrevistados não tiveram nada a acrescentar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os ativos intangíveis têm sido a principal fonte de vantagem competitiva para as empresas. Apesar de sua relevância cada vez mais frequente frente aos ativos tangíveis, a forma para mensurá-los ainda é uma dificuldade tanto para as empresas quanto para o meio acadêmico. Um dos motivos para tal dificuldade dá-se ao fato de muitos métodos contemplados até o momento carregarem uma dose de subjetividade.

O ativo intangível referenciado nesta pesquisa foi o atleta de futebol e a forma como este é mensurado e evidenciado nas entidades desportivas.

Durante a pesquisa foi encontrada apenas uma empresa, a PLURI Consultoria, que faz avaliação de atletas de futebol. Essa avaliação é feita através de um software, o SPORTMETRIC, que combina indicadores objetivos e subjetivos, utilizando modelos estatísticos e econométricos, além de possuir uma base de dados histórica que contribui para a formação desses indicadores e onde é possível estabelecer correlações entre os valores dos jogadores ao longo do tempo e fazer inferências com objetivo de estimar um valor justo para o jogador.

Um dos principais desafios da PLURI está em reduzir a subjetividade ou chegar a um modelo padrão de avaliação de jogadores, assim como os ativos intangíveis de uma forma geral. Para isso, Fernando Ferreira, diretor da empresa PLURI, acredita que existem alguns fatores a se considerar: Primeiro deles é o desafio tecnológico, ou seja, diminuir a transposição manual das informações; Segundo aumentar a base de dados, ter uma cobertura mais ampla dos jogadores e não só das “estrelas”, pois ele acredita que quanto maior essa base de dados, menos subjetivo o modelo se tornará; e por fim, depende do nível como o mercado enxerga, pois um determinado indicador para um país pode ser mais relevante do que para outro, um dos motivos para esse fator pode estar atrelado aos diferentes níveis culturais que cada país tem.

Assim, reduzir a subjetividade ou tentar padronizar a mensuração desses ativos intangíveis, independente do ramo de negócio, é um desafio enfrentado na área contábil ou qualquer pessoa responsável pela avaliação e evidenciação desses componentes nos balanços das empresas.

Considerando que o objetivo central deste estudo foi identificar o estado de compatibilidade entre os instrumentos contábeis de mensuração de ativos intangíveis e aqueles utilizados para estabelecer o valor econômico de atletas de futebol, procurou-se

mostrar que, mesmo em ramos de negócios diferentes, se esses indicadores possuem alguma relação, fica evidente que existem indicadores que podem ser considerados parametrizados, ou seja, considerados padrões para qualquer tipo de avaliação de ativos intangíveis.

A relevância nesta constatação está no fato de que quanto mais padronizados os indicadores, menos subjetivos eles se tornam e dessa forma estão contribuindo para o alcance da realização dos desafios propostos pelos profissionais contábeis e pelas empresas, de uma forma geral.

O resultado da pesquisa mostrou que esse objetivo foi alcançado, respondendo dessa forma ao problema de pesquisa mencionado no início deste estudo, que é saber se existe alinhamento entre os indicadores utilizados para avaliar atletas de futebol com aqueles presentes nos instrumentos contábeis de mensuração de ativos intangíveis.

O fruto desse resultado foi a identificação de dez indicadores de alinhamento a partir da análise da compatibilidade entre os indicadores de avaliação de ativos intangíveis calculados por meio de modelos contábeis e os indicadores utilizados pela PLURI para avaliação de atletas.

Ao verificar o alinhamento entre os indicadores utilizados em um modelo de avaliação de atletas de futebol (PLURI) com os métodos de mensuração de ativos intangíveis, pôde-se nessa dissertação, contribuir com a demonstração da hegemonia e objetividade no desenvolvimento das demonstrações contábeis dos clubes. Dessa forma, a demonstração contábil estará aumentando a sua transparência, auxiliando os usuários nas tomadas de decisão, auxiliando as entidades desportivas na *performance* de suas gestões administrativas e financeiras e colaborando com a responsabilidade social junto aos usuários.

Convém ressaltar que a pesquisa realizada com os *experts* veio ratificar o estudo comparativo realizado, uma vez que todos os indicadores de alinhamento foram avaliados acima da média. O indicador Habilidade foi considerado de maior importância seguido de Atitude e Criatividade, ou seja, todos esses itens são valores intrínsecos ao atleta, está na sua essência, diferente do indicador Experiência que foi o menos relevante na opinião deles como forma de valorar um atleta de futebol.

De qualquer forma, todos os indicadores de alinhamento foram bem avaliados e considerados como itens importantes na análise de valoração de um atleta de futebol, o que demonstra que os indicadores dos métodos contábeis de mensuração de ativos intangíveis podem ser amplamente considerados nessas análises.

Uma proposta interessante para pesquisa futura seria a construção de um modelo de avaliação de atletas tendo em vista, ser uma área carente de estudo e com grande potencial de

crescimento. Além disso, não se pode deixar de considerar a relevância deste ramo de negócio para a economia brasileira, visto movimentar grande volume de receita, em boa parte pela notoriedade de seus atletas, tornando o futebol uma atividade empresarial.

Outro fator a considerar é que ao construir um modelo de avaliação de atletas estaremos colaborando para padronização na avaliação de atletas, reduzindo, dessa forma, a subjetividade.

Por fim, vale ressaltar que investir em atleta (ativo) está sendo uma nova opção de investimento, que vem crescendo diante de um cenário externo instável, como forma de diversificação. Assim, aqueles investidores com maior propensão ao risco, pode considerar tal ativo como opção de diversificação de seus investimentos em busca de aumentar seu patrimônio.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio C. K. LEONCINI, Marvio P. OLIVEIRA, João J. de. *A nova gestão do futebol*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ANTUNES, Maria T. P. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 1999.

BAPTISTA, J. L. de P. *Gestão de Pessoas por Competências: uma proposta para empresas de Capital Intelectual Intensivo*. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

BASTOS, P. S. S. PEREIRA, R. M. TOSTES, F. P. Uma Contribuição para a Evidenciação do Ativo Intangível – Atletas- dos Clubes de Futebol, *Pensar Contábil*, v. 9, n. 36, 2007

BROOKING, Annie. *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. London: Thomson Business Press, 1996.

CAPINUSSU, José M. *Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos*. São Paulo: Ibrasa, 1979.

CAPINUSSÚ, José M.; REIS, Jorge. *Futebol: técnica, tática e administração*. Rio de Janeiro: Shape, 2004.

CARDOSO, V. I. C.; MAIA, A. B. G. R.; PONTE, V. M. R. Práticas de Disclosure do Ativo Intangível em Clubes de Futebol. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 12., 2012, São Paulo.

CASUAL Auditores Independentes. *Resultados – Lista casual auditores independentes – Exercício de 2008*. 5. ed. 2009. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?rct=j&q=&esrc=s&source=we&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%.com.br%.pdf&ei=&usg=AFQjCNH9yxj9sDz-_>. Acesso em: 22 ago. 2014.

COELHO, Claudio U. F.; LINS, Luiz dos S. *Teoria da Contabilidade: Abordagem Contextual, Histórica e Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2010.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, CPC no 04 de 02/12/2010. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=35>>. Acesso em: 24 set. 2014.

COVELL, Daniel; et al. *Managing Sports Organizations: Responsibility for performance*. 2 ed. EUA: Elsevier, 2007

COSTA, V. L. A. *Práticas de Gestão nas Organizações: A Percepção dos Gestores sobre a Importância do Capital Intelectual no Contexto Estratégico da Empresa*. 2009. 143f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. São Paulo. 2009

CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

CUSTÓDIO, R. dos S. REZENDE, A. J. A Evidenciação dos Direitos Federativos nas Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol Brasileiros. 2008. Disponível em : <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos92009/219.pdf>. Acesso em: 24 set. 2014.

DELOITTE. *Football Money League*. 2014. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 10 set. 2014.

DESHORS, Michel. *O Futebol: as regras, a técnica, a prática*. Lisboa: Estampa, 1998.

DOMENEGHETTI, Daniel. MEIR, Roberto. *Ativos Intangíveis: Como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GULLACI, L. H. M. *Administração Esportiva: Uma abordagem do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para o Esporte*. 2005. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2005.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio A.; GRAPEGGIA, Mariana. *Gestão de Ativos Intangíveis: da Mensuração à Competitividade por Cenários*. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

JÓIA, Luiz A. Medindo o Capital Intelectual, *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 54-63, 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAYO, E. K. *A Estrutura de Capital e o Risco das Empresas Tangível e Intangível-Intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas*. 2002. 126f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

LEV, Baruch. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington: Brookings, 2001.

MALAVSKI, O. S. *A contribuição das competências e capacitações no desenvolvimento de um processo de mensuração do capital intelectual*. 2007. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

MELO FILHO, Álvaro. *O desporto na Ordem Jurídico-Constitucional Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, Maria L. S. de. FERREIRA, Maria C. *Projetos de Pesquisa: elaboração, redação e apresentação*. Rio de Janeiro: Eduerj, 2005.

OLIVEIRA, Joel M.; BEUREN, Ilse. M. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil, *Revista Contabilidade. e Finanças*, São Paulo, v. 14, n. 32, p. 81-98, Aug. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v14n32/v14n32a06.pdf>>. Acesso em 03 set. 2014.

PITTS, Brenda G. STOTLAR, David K. *Fundamentos de Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte, 2002.

PLURI Consultoria. Análise de valor de mercado de Neymar. disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/relatorio.php?segmento=sport&id=271>>. Acesso em: 03 set. 2014.

RODRIGUES, F. X. F. *O Fim do Passe e a Modernização Conservadora no Futebol Brasileiro (2001-2006)*. 2007. 345f. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SANTIAGO JR. José R. S.; SANTIAGO, José R. S. *Capital Intelectual: O grande desafio das organizações*. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, Ernesto dos. *Caderno técnico-didático; Futebol*. Brasília: SEED/DDD, 1979.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José L. dos. *Avaliação de Ativos Intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, C. A. T.; TEIXEIRA, H. de M.; NIYAMA, J. K. Evidenciação Contábil em Entidades Desportivas: uma Análise dos Clubes de Futebol Brasileiros.. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2009. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos92009/305.pdf>>. Acesso em 24 set. 2014.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOECKICHT, I. P. *Gestão Estratégica do Capital Humano: Avaliando o Potencial de Inovação de uma Empresa: Estudo de Caso*. 2005. 201f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. 2005.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimentos*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett Koehler, 1997.

UNZELTE, Celso. *O livro de ouro do futebol*. São Paulo: Ediouro, 2002.

WEINECK, Jurgen. *Futebol Total: o treinamento físico no futebol*. São Paulo: Phorte Editora, 2000.

YAMAGUTI, L. N. *Ativo Intangível : evidenciação Contábil dos Atletas de Clubes de Futebol Brasileiro*. 2010. 71f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). UniCEUB - Centro Universitário de Brasília. Brasília. 2010.

APÊNDICE A – Questionário aplicado na empresa PLURI Consultoria

QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado na empresa PLURI Consultoria

Entrevista com Fernando Ferreira

Economista, especialista em Gestão e Marketing do Esporte e Pesquisa de Mercado, Diretor da PLURI Consultoria, da *BrSM* e *SportFood* Franchising e Licenciamentos.

1) Quando e como a empresa surgiu?

A empresa existe há 5 anos, inicialmente em Curitiba, mudando para São Paulo onde permanece até os dias atuais. Ela surgiu com foco em gestão esportiva e cresceu rapidamente ao perceberem a carência no mercado de esporte sobre informações e dados neste ramo de negócio.

2) Quantos funcionários?

A empresa é composta por 40 funcionários, distribuídos em dois escritórios, ambos na cidade de São Paulo. Além da Pluri Consultoria, ainda existem outras filiais a TRIO, a BrSM, a SportFood e a SportMetric. A SportFood, que trata do licenciamento de redes de franquias de *fastfood* de clubes de esporte, considerado um negócio inovador e onde está uma das maiores receitas da empresa, fica separada em um dos escritórios, as outras quatro ficam no segundo.

A TRIO é a área de gestão de negócio de propriedade esportiva, trabalha especificamente com marketing esportivo, além de gestão de patrocínio e gestão de relacionamento com torcedor.

A BrSM trabalha com eventos esportivos, por exemplo Business FC.

A Pluri concentra a parte de consultoria, como licenciamento, plano de gestão, governança corporativa, entre outros.

Por fim, a SportMetric é a unidade de avaliação de jogadores, considerada pioneira neste tipo de avaliação e onde está o maior desafio da empresa.

3) Qual a missão e pilares da Pluri?

Missão buscar resultados concretos para seus clientes a partir da união das áreas de economia, gestão e marketing.

Pilares: pesquisa, análise, cenários e tendências.

4) Qual é o negócio da Pluri?

Hoje em dia o negócio da Pluri está todo voltado para o mercado esportivo, como marketing esportivo, avaliação de jogadores, consultoria esportiva, gestão esportiva, entre outros.

5) A Pluri atua nas áreas de Sport Business e Economia e Inteligência de Mercado, poderia falar um pouco sobre cada uma delas?

A SportBusiness engloba as cinco áreas mencionadas e comentadas na questão 2 acima, ou seja, todo serviço voltado para o mercado esportivo. A área de Economia e Inteligência de Mercado, atua no serviço de consultoria e gestão em outros ramos, onde existem diversos concorrentes. Essa área será descontinuada, pois não faz sentido continuar num mercado onde existem vários concorrentes, vale mais a pena investir na SportBusiness onde estão se transformando em referência no mercado, visto seu rápido crescimento e por prestarem serviços únicos, conhecerem a realidade

dos clubes e atuarem num aspecto muito amplo (consultoria, gestão e marketing esportivo).

- 6) Na área de Sport Business, quem são seus principais clientes?

Os principais clientes são agentes de futebol e investidores.

- 7) Como é a concorrência nesta área, existem concorrentes?

Algumas empresas de consultoria atuam nessa área. A Ernest Young é, atualmente a patrocinadora das Olimpíadas 2016, a Deloitte trabalha com alguns relatórios como o *Football Money League* e a BDO RCS audita balanço de alguns clubes. Mas avaliação de jogador (*valuation*) apenas a Pluri faz esse tipo de serviço.

- 8) É nesta área que a Pluri atua na avaliação de jogadores de futebol, certo? Como funciona essa avaliação?

Sim. A avaliação é feita através de uma base de dados histórica onde possa estabelecer correlações entre os valores dos jogadores ao longo do tempo e, assim, fazer inferências entre a curva de preço do jogador e os eventos relacionados.

- 9) Como surgiu essa ideia em avaliar jogador de futebol?

Ele não conhece nenhuma empresa que faz o que a Pluri faz, do jeito que a Pluri avalia. Já viu alguns métodos rudimentares. No início não existia uma demanda provocada. O cenário externo de taxa de juros baixa, inflação alta, imóveis caríssimo, Bolsa de valores na lua, o investidor passou a se perguntar onde investir. Assim surgiu a demanda e a Pluri percebeu essa oportunidade. Com o tempo perceberam também quem eram os principais interessados neste mercado e quem não tinha interesse. Mas é um mercado de altíssimo risco, pois lidam com um “ativo perecível” (o jogador). Para isso eles precisam reduzir o elemento de risco dessa operação e uma das maneiras é criar uma forma de transformar a precificação mais transparente.

- 10) Para realizar essa avaliação vocês contam com um software, o SportMetric, como funciona?

O SportMetric, utiliza instrumentos estatísticos e econométricos, onde considera 77 indicadores de avaliação divididos em 18 critérios, separados em 2 partes: avaliação do atleta, que é a avaliação feita dentro de campo, e avaliação de mercado, que considera a avaliação fora de campo.

Começaram com 15 indicadores, hoje já contam com 77.

- 11) Esses indicadores foram escolhidos com base em que? Houve alguma pesquisa?

Muita pesquisa. A ideia é formar uma base de dados que possa referenciar estatisticamente os jogadores com tais idades, tais características numa curva ao longo do tempo, e a partir dessa base se constrói uma curva espelho. E assim, fazer projeção em cima dessa curva modelo. A partir daí criam uma série de indicadores que acham ser relevantes e atribuir peso.

Com o tempo perceberem que esse método não retratava bem a realidade e mudaram a metodologia. Porque na essência há dois tipos de jogadores o mais comercial e o que não tem potencial comercial. Logo, o jogador tem dois valores, um valor como atleta e outro como produto. Por exemplo: dois jogadores com nota 8, sendo um com 18 anos e outro com 30 anos, para o mercado esses jogadores são completamente diferentes.

- 12) Quais evidências utilizadas para avaliar um atleta? Evidências científicas ou senso comum?

No início não havia uma demanda provocada. Existem alguns sites, lá fora (exterior), que fazem base de dados com valor de jogadores, uns com base em opinião e outros com base em votação. Isso tudo serviu de base para a Pluri montar a sua própria base histórica de valor de mercado de jogador e que não é divulgada.

- 13) Existe alguma base de comparação entre os jogadores para obter um padrão?

Características semelhantes são o mesmo que valores semelhantes. O mais importante é ter uma base de dados robusta que permita construir uma curva média. Porque essa curva possui um desvio padrão muito alto. Com a base de dados que eles têm, os permite criar essas correlações estatísticas e gerar uma média. Podem usar o Messi para testar o sistema mas não dá para usá-lo como referência.

14) Existe algum instrumento restritivo na relação entre conceito atual e potencial?

Foi criada essa relação conceito atual com potencial basicamente para os investidores. O potencial foi construído porque era a maior preocupação do investidor. Para, por exemplo, saber até que ponto o jogador pode ir?

15) Qual o principal fator determinante que discrimina os indicadores utilizados na avaliação dos jogadores?

Alguns indicadores podem ser determinantes, como a idade (avaliação dentro de campo) e efeito vitrine (avaliação fora de campo).

A idade tem uma depreciação diária nesse modelo. Por isso, cada vez mais se valoriza jogador mais novo.

O método de avaliação de jogador é o mesmo para qualquer jogador. O que é feito é estabelecer critérios para essa avaliação e aí cada um terá uma nota diferente. Para cada característica é atribuída uma nota.

Exemplo: jogador A – seleção da Jamaica = nota D

Jogador B – seleção do Brasil = nota A

Volante = peso X

Atacante com tantos gols = peso Y

Agora, existe uma parte subjetiva do método e aí está o desafio da Pluri. Por exemplo, o indicador capacidade de definição de jogo é quantitativo, a aplicação tática é complicado mas dá pra descomplicar, pois existem níveis diferentes de aplicação tática, depende do técnico. Existe técnico que quer uma aplica tática com mais marcação e outro com mais velocidade, assim, dependendo do modelo tático que o técnico implanta, acaba sendo mais subjetivo.

16) Qual desafio da Pluri para os próximos anos?

O desafio é cada vez mais diminuir o subjetivo dessa avaliação ou parametrizar ao máximo. Saber o impacto no preço entre a variável A ou B para simular. Tudo dá para precificar.

17) E como fará para reduzir essa subjetividade?

O jogador carrega dentro dele muitos ativos intangíveis, assim como as empresas. E estas estão diminuindo (a subjetividade) naturalmente.

Existe uma barreira para diminuir, mas já está se resolvendo numa velocidade maior de quando começamos.

Os softwares de estatísticas de jogadores estão explodindo, antes era difícil de ter essa quantidade estatística para ajudar a avaliar o jogador. Hoje existem vários indicadores. E aí existem algumas coisas a considerar:

- 1) Desafio de juntar base de dados automaticamente (desafio tecnológico), diminuir a transposição manual das informações. Estão conseguindo aos poucos.
- 2) Ter cobertura para jogadores mais amplos e não só da estrela. Ter estatística de todos os jogadores para obter uma média. A velocidade do ganho de eficiência do sistema é grande porque as movimentações estão acontecendo de forma muito rápida.
- 3) Depende do nível como o mercado olha. Ex: indicador Qualidade técnica e encantamento para o Brasil tem uma valor maior do que para a Alemanha, ou seja,

a cultura interfere. Lá fora o que importa é a produtividade do jogador, o nível de eficiência dele.

18) O software utilizado nesta avaliação (SPORTMETRIC) foi criado por vocês, é patenteado?

Não. O que guardam a “sete chaves” é a real modelagem e os pesos.

Para nós é ideal que mais empresas façam essa *valuation* de atleta para chegar a uma padronização.

APÊNDICE B – Questionário aplicado com experts na área de Gestão Esportiva

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) senhor(a),

O esporte é hoje, em todo o mundo, marcado por intensas e extensas atividades econômicas. Neste cenário as entidades esportivas constituem verdadeiras empresas que possuem patrimônios, em alguns casos expressivos, os quais sofrem variação quantitativa e qualitativa no decorrer do tempo. Isto, por si só, institui a demanda por atividades contábeis com o propósito tanto de relacionar os constituintes desse patrimônio quanto, e principalmente, de estudar a dinâmica desta variação no sentido de produzir informações úteis ao gestor e/ou dono do mesmo.

Como em qualquer outra empresa, as ações contábeis, destinadas que são ao estudo, registro e controle do patrimônio, são de fundamental importância uma vez que produzem informações úteis à tomada de decisão, tanto dentro quanto fora das empresas esportivas.

A clara identificação, categorização e valoração dos Bens que constituem o patrimônio de uma empresa é um dos pré-requisitos fundamentais à efetivação da atividade contábil e nós identificamos que no caso das Empresas Esportivas Futebolísticas elementos que constituem Bens, de distintas naturezas, ainda não foram claramente identificados, qualificados e valorados. Este é o caso dos Atletas, que se encaixam na categoria de Bens Intangíveis.

No presente momento estamos desenvolvendo um estudo que tem como finalidade estabelecer parâmetros que nos permitam elaborar instrumentos objetivos a serem utilizados na estimativa do valor econômico de atletas de futebol.

SOLICITAÇÃO

A seguir apresentamos critérios que estão relacionados a jogadores de futebol e que, em parte, são determinantes de seu valor econômico. Tendo em vista ser o senhor(a) um(a) expert(a) no campo do esporte, gostaríamos de conhecer sua opinião acerca da importância de cada uma das características abaixo na determinação do valor de um atleta de futebol.

Se consentir em colaborar, leia o que significa cada uma das características e marque com um “X”, em uma escala de avaliação que vai de 1 a 5, o quanto você acredita que a característica é importante para determinar o valor do atleta. Abaixo vemos um quadro com a representação nominal de cada valor da tabela.

Nenhuma importância	Baixa importância	Média Importância	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

Após o preenchimento das questões gostaríamos de saber acerca de suas impressões sobre o material.

Muito obrigado pela colaboração!
Atenciosamente,
Equipe de pesquisadores.

CRITÉRIOS

1. ATITUDE

- 1.1. Conceito: Está relacionada ao comportamento do jogador dentro e fora de campo e manifesta-se em características tais como: espírito de luta; disposição; relacionamento com torcida, arbitragem, imprensa, técnico e outros jogadores; disciplina.
- 1.2. ESCALA DE AVALIAÇÃO: (1) (2) (3) (4) (5)

2. EXPERIÊNCIA

- 2.1. Conceito: Está relacionada à vivência do atleta na prática da modalidade e manifesta-se por características como: Tempo de profissão; Vivência em campeonatos de distintos níveis (olímpicos, estaduais, nacionais, internacionais); Diferentes estratos de competição (segunda divisão, primeira divisão, divisões especiais, etc...)
- 2.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

3. CRIATIVIDADE

- 3.1. Conceito: Está relacionada à capacidade tática do jogador, ou seja, de como se adequa a distintas situações de jogo tirando melhor proveito de suas qualidades técnicas e de companheiros de equipe, ajustando o planejamento estratégico projetado em função da realidade que se apresenta no ato da competição.
- 3.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

4. DESEMPENHO

- 4.1. Conceito: Está relacionado à produção de resultados para a equipe, tais como conquista de títulos, quebra de recordes positivos, etc...
- 4.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

5. EFICIÊNCIA

- 5.1. Conceito: Esta relacionada a capacidade do atleta em atingir uma maior e diversificada quantidade de resultados possíveis com aplicação mínima de recursos, por exemplo ser capaz de promover vitórias da equipe, projetar-se positivamente na

mídia, fortalecer a marca do clube perante a opinião pública garantindo retorno de marketing, projetar positivamente a imagem do país, etc...

5.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

6. HABILIDADE

6.1. Conceito: Esta associada à posse de distintas habilidades em diferentes áreas, tais como as motoras, físicas, psicológicas, cognitivas, afetivas, etc...

6.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

7. LIDERANÇA

7.1. Esta relacionada à capacidade de comandar a equipe dentro de campo, dirigindo-a, chamando a atenção de seus componentes para aspectos táticos, inibindo indisciplinas, etc...

7.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

8. MOTIVAÇÃO

8.1. Conceito: Está relacionado com o quanto o jogador consegue se mostrar ao mercado, consolidando e projetando uma identidade própria, uma marca e, em grande medida, tem haver com sua capacidade de comunicação interpessoal.

8.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

9. Satisfação do torcedor

9.1. Conceito: Está relacionada à capacidade técnica e encantamento. Disciplina e espírito de equipe (relação com a torcida). Conquistas (títulos). Retorno de Marketing (percepção de imagem pelo público, agregar torcedores, atração de público a estádios).

9.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

10. Reconhecimento

10.1. Conceito: Está relacionado ao “Retorno de marketing”.

10.2. Escala de avaliação: (1) (2) (3) (4) (5)

O(A) senhor(a) gostaria de fazer alguma observação quanto à pertinência e significado dos critérios apresentados?

ANEXO A – Os 50 jogadores mais valiosos da Copa do Mundo de 2014

Tabela 3 - Os 50 jogadores mais valiosos da Copa do Mundo de 2014

Rank após Copa	Rank antes copa	Jogador	Idade	País de origem	Posição	Valor após copa - € Milhões	Valor antes da copa - € Milhões	Variação %
1	1	Lionel Messi	27	Argentina	Atacante	135,2	137,6	-2%
2	2	Cristiano Ronaldo	29	Portugal	Atacante	98,1	105,3	-7%
3	3	Neymar	22	Brasil	Atacante	70,1	68,1	3%
4	4	Mario Götze	22	Alemanha	Atacante	64,1	60,7	6%
5	5	Luis Suárez	26	Uruguai	Atacante	56,5	57,1	-1%
6	24	James Rodriguez	22	Colômbia	Meio	53,6	37,1	44%
7	6	Mesut Özil	25	Alemanha	Meio	51,3	51,0	1%
8	16	Toni Kroos	24	Alemanha	Meio	48,2	42,4	14%
9	11	Thomas Müller	24	Alemanha	Atacante	48,1	46,0	5%
10	7	Andrés Iniesta	30	Espanha	Meio	47,8	50,1	-5%
11	9	Eden Hazard	23	Bélgica	Atacante	47,2	48,1	-2%
12	8	Kun Agüero	26	Argentina	Atacante	46,9	48,3	-3%
13	10	Wayne Rooney	28	Inglaterra	Atacante	45,8	47,2	-3%
14	29	Paul Pogba	20	França	Volante	45,8	36,1	27%
15	15	Arturo Vidal	27	Chile	Meio	43,7	43,3	1%
16	13	Édinson Cavani	27	Uruguai	Atacante	43,5	44,2	-2%
17	12	David Silva	28	Espanha	Meio	43,3	45,2	-4%
18	21	Angel di Maria	26	Argentina	Meio	40,4	37,8	7%
19	14	Cesc Fàbregas	27	Espanha	Meio	40,3	44,2	-9%
20	20	Schweinsteiger	29	Alemanha	Volante	39,2	37,8	4%
21	19	Luka Modric	28	Croácia	Meio	38,2	38,9	-2%
22	18	Oscar	22	Brasil	Meio	37,8	40,1	-6%
23	25	Gonzalo Higuain	26	Argentina	Atacante	37,8	37,1	2%
24	17	Hulk	27	Brasil	Atacante	36,9	41,2	-10%
25	28	Karim Benzema	26	França	Atacante	36,7	36,1	2%
26	23	Javi Martinez	35	Espanha	Volante	36,1	37,3	-3%
27	22	Robin Van Persie	30	Holanda	Atacante	35,8	37,7	-5%
28	27	Vincent Kompany	28	Bélgica	Defesa	35,6	36,1	-1%
29	35	Julian Draxler	20	Alemanha	Meio	35,6	33,3	7%
30	26	Juan Mata	26	Espanha	Meio	35,5	36,3	-2%
31	31	Thiago Silva	29	Brasil	Defesa	35,0	35,8	-2%
32	32	Jack Wilshere	22	Inglaterra	Volante	34,5	35,1	-2%
33	33	Diego Costa	25	Espanha	Atacante	33,7	34,8	-3%
34	34	Axel Witsel	25	Bélgica	Meio	33,3	33,7	-1%

35	30	Manuel Neuer	28	Alemanha	Goleiro	33,2	36,0	-8%
36	38	Willian	25	Brasil	Meio	31,9	32,8	-3%
37	39	David Luiz	26	Brasil	Defesa	31,9	32,3	-1%
38	36	Sergio Ramos	28	Espanha	Defesa	31,8	33,2	-4%
39	40	Sergio Busquets	25	Espanha	Volante	31,7	32,1	-1%
40	52	Arjen Robben	30	Holanda	Atacante	31,1	29,4	6%
41	41	Mario Mandzukic	27	Croácia	Atacante	30,6	32,1	-5%
42	44	Thibaut Courtois	22	Bélgica	Goleiro	30,3	29,8	2%
43	45	Philipp Lahm	30	Alemanha	Lateral	29,9	29,7	1%
44	49	Alexis Sanches	25	Chile	Atacante	29,8	28,7	4%
45	43	João Moutinho	27	Portugal	Volante	29,3	30,1	-3%
46	71	Juan Cuadrado	25	Colômbia	Atacante	28,9	21,9	32%
47	50	Jackson Martinez	27	Colômbia	Atacante	28,8	28,7	0%
48	37	Mario Balotelli	23	Itália	Atacante	28,5	33,0	-14%
49	63	Mats Hummels	25	Alemanha	Defesa	28,4	25,3	12%
50	77	André Schürle	23	Alemanha	Atacante	28,3	21,1	34%
Total						2096	2077	1%

Fonte: PLURI CONSULTORIA (2014).