



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Administração de Sociedades Desportivas**  
**Responsabilidade e Aplicabilidade do Art 72.º, N.º 2 do**  
**CSC**

Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliveira

Mestrado em Direito e Gestão

Faculdade de Direito | Escola do Porto

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# **Administração de Sociedades Desportivas**

## **Responsabilidade e Aplicabilidade do Art 72.º, N.º 2 do CSC**

Álvaro Miguel Ferreira Leite Oliveira

Orientador: Professora Doutora Maria de Fátima Ribeiro

Mestrado em Direito e Gestão

Faculdade de Direito | Escola do Porto

2024



O presente trabalho é dedicado a todos/as aqueles/as que cuidam da Gestão do futebol profissional de forma diligente, criteriosa, com conhecimento científico, predisposição e humildade para aprender continuamente e de acordo com o rigor requisitado pelo  
Direito e Gestão para tais tarefas...

*“Lê, pensa, medita e acredita... Serás cada vez mais feliz, o Bem que te espera!”*

*César Augusto da Cunha Ferreira Leite*

Ao concluir este meu segundo mestrado, desejo prestar o meu sincero e público agradecimento às pessoas que mais contribuíram para alcançar esta etapa, especialmente, às *minhas colegas* de jornada e à minha orientadora.

## **Resumo**

Com o presente trabalho, pretende-se obter uma visão alargada sobre a administração de sociedades desportivas, em específico sobre a responsabilidade. Como se de uma linha cronológica se tratasse, dedicaremos a nossa análise à contextualização sobre as generalidades das sociedades comerciais, génese das sociedades desportivas, às matérias dos deveres de administração de gerentes e administradores, bem como ao regime de responsabilidade destes. Finalmente, abordando igualmente a especificidade do desporto em matéria de sociedades desportivas, apresentamos um caso prático por nós elaborado que visa aplicar ao contexto desportivo, o Art 72.º, N.º 2 do CSC.

**Palavras-Chave:** Administração, Sociedades Desportivas e Responsabilidade.

## **Abstract**

With this work, the aim is to obtain a broad view of the administration of sports companies, specifically on responsibility. As if it were a timeline, we will dedicate our analysis to contextualizing the generalities of commercial companies, the genesis of sports companies, the matters of administration duties of managers and administrators, as well as their liability regime. Finally, also addressing the specificity of sport in terms of sports societies, we present a practical case prepared by us that aims to apply Art<sup>o</sup>72, No.2 of the CSC to the sporting context.

**Keywords:** Administration, Sports Societies and Responsibility.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

<b>AG</b>	Assembleia Geral
<b>Art</b>	Artigo
<b>BJR</b>	<i>Business Judgment Rule</i>
<b>CC</b>	Código Civil
<b>CG</b>	<i>Corporate Governance</i>
<b>CIRE</b>	Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas
<b>CMVM</b>	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
<b>CSC</b>	Código das Sociedades Comerciais
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DUE</b>	Deliberação Unânime por Escrito
<b>Ex</b>	Exemplo
<b>FIFA</b>	Fédération Internationale de Football Association
<b>Liga Portugal</b>	Liga Portuguesa de Futebol Profissional
<b>N.º</b>	Número
<b>Pp.</b>	Páginas
<b>RJSD</b>	Regime Jurídico das Sociedades Desportivas
<b>ROC</b>	Revisor Oficial de Contas
<b>SA</b>	Sociedade Anónima
<b>SAD</b>	Sociedade Anónima Desportiva
<b>SADU</b>	Sociedade Anónima Desportiva Unipessoal
<b>SC</b>	Sociedade Comercial
<b>SD</b>	Sociedade Desportiva
<b>SDQ</b>	Sociedade Desportiva por Quotas
<b>SDUQ</b>	Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas
<b>SQ</b>	Sociedade por Quotas
<b>Ss</b>	Seguintes

## Índice

1. Introdução.....	9
2. Sociedades Comerciais – Considerações .....	10
2.1. Aspetos Gerais .....	10
2.2. Separação de Poderes.....	12
2.3. Sociedade Anónima e Sociedade por Quotas – Considerações .....	13
3. Administração de Sociedades Comerciais .....	17
3.1. Corporate Governance .....	18
3.2. Administradores.....	21
3.2.1. Deveres Fundamentais.....	21
3.2.2. Deveres Legais Específicos e Estatutários .....	24
3.3. Responsabilidade dos Gerentes e Administradores .....	25
3.4. Art 72.º, N.º 2 do CSC .....	26
4. Sociedades Desportivas.....	28
5. Administração de Sociedades Desportivas .....	31
6. Responsabilidade pela administração das sociedades desportivas.....	35
6.1. Aplicação do Art 72.º N.º 2 do CSC às SD – Caso Prático .....	36
7. Conclusão .....	40
8. Bibliografia.....	44

## **1. Introdução**

O manifesto impacto e influência que a administração tem na vida de uma sociedade comercial é por todos nós reconhecido, não ficando o fenómeno desportivo alheio a esta propensão. Digamos mesmo, aliás, que adquire uma especial autoridade, em virtude das quantias estratosféricas de capital que faz movimentar.

Na sequência da reforma legislativa trazida pelo DL n.º 10/2013 de 25 de janeiro, e com a recente alteração promovida pelo DL n.º 39/2023 de 4 de agosto, que trouxe novo conteúdo em matéria de administração de sociedades desportivas, importa compreender os aspetos que se relacionam com a específica administração deste tipo de sociedades, particularmente de que forma o Art 72.º, N.º 2 do CSC pode funcionar como uma espécie de resguardo, para auxiliar os gerentes e administradores que atuam da forma requisitada pela lei.

Ao longo da presente dissertação, propomo-nos analisar, de forma concisa, os aspetos que caracterizam as sociedades desportivas, bem como analisar as configurações da administração, nomeadamente em matéria de deveres e em responsabilidade inerente a indivíduos que desempenham tais funções, não descurando a inevitabilidade e obrigatoriedade de ter de abordar matérias transversais a todo o tipo de sociedades comerciais. Abordaremos ainda, na parte final do estudo, a aplicabilidade prática do Art 72.º, N.º 2 do CSC, procurando, através de um caso prático, clarificar de que forma uma conduta do gerente ou administrador, de acordo com o requisitado pela lei, pode proteger a responsabilização deste.

Estamos certos da complexidade de análise das matérias propostas, não descurando do facto de que o desporto em geral, e o futebol em particular, agitar e gerir interesses, públicos e/ou privados, que carecem de regulação urgente, no sentido de maximizar a sua sustentabilidade e desenvolvimento. O edifício jurídico deverá procurar harmonizar e adaptar-se às novas realidades, promovendo a desejável segurança e legalidade – de resto, fatores indissociáveis de uma verdadeira paz social: o primado do Direito.

## 2. Sociedades Comerciais – Considerações

### 2.1. Aspetos Gerais

De entre um vasto universo de assuntos que poderiam ser abordados neste modesto enquadramento, foram selecionados os que nos pareceram mais pertinentes clarificar, sendo certo que o presente estudo não tem como objetivo ser exaustivo quanto às generalidades das sociedades comerciais.

Principiando pelo facto de clarificar o conceito de sociedade comercial (SC), recorrendo ao CSC, no conteúdo do seu Art 1.º, podemos verificar que uma sociedade será comercial, sempre que se proponha a realização de atos de comércio e que adote um dos tipos previstos na lei. Cumpre notar que será no CC que a definição legal que norteia o conceito de sociedade reside, através do seu Art 980.º, que explica a noção de contrato de sociedade. Da articulação destas duas normas legais, concluímos que o contrato da sociedade será, no fundo, o que a disciplinará internamente, regulando igualmente os elementos característicos do próprio contrato de sociedade<sup>1</sup>. Concluímos igualmente que os atos de comércio estão umbilicalmente ligados às SC e deverão conduzi-las à busca e criação de lucro. Considerando, então, os contributos das duas normas, tal como defende Paulo Olavo Cunha<sup>2</sup>, uma sociedade comercial será, afinal, o ente personificado participado, em regra, por duas ou mais pessoas<sup>3</sup> que exercem uma atividade económica lucrativa, que se consubstancia na prática de atos de comércio. Aditemos ainda que essa atividade deverá possuir um carácter de estabilidade.

Como sabemos, uma SC possui património próprio e personalidade distinta dos seus sócios. Quanto ao domínio da autonomia patrimonial, importa clarificar que este corresponde à aptidão inerente a todos os sujeitos de Direito, pessoas singulares e pessoas coletivas, e às entidades dotadas de personalidade jurídica, para serem titulares de um património próprio, que é autónomo face ao património de todos os outros sujeitos do Direito, especialmente face ao património dos respetivos sócios, acionistas, associados ou fundadores, e que é integrado por bens que, em princípio, respondem apenas pelas dívidas próprias desse sujeito.

---

<sup>1</sup> Ressalve-se o facto de, nas sociedades unipessoais, tratar-se de um negócio jurídico unilateral.

<sup>2</sup> CUNHA, Paulo Olavo (2022) – *Direito das Sociedades Comerciais*. 7ª ed. (reimpressão), Coimbra, Almedina, pp 8 – 10.

<sup>3</sup> Reserve-se o facto de existirem sociedades unipessoais por quotas (SUQ) e sociedades anónimas unipessoais (SAU), nas quais a sociedade é constituída por apenas um sócio.

Já quanto ao património, tal como nos ensina Coutinho de Abreu<sup>4</sup>, este deverá ser dinâmico, na medida em que, no decurso da vida comercial da sociedade, os direitos, bens ou obrigações pecuniariamente avaliáveis devem ser acrescentados ou retirados ao património desta. Assim, o património da sociedade serve como substrato financeiro à mesma, constituindo a principal garantia aos credores sociais. Contudo, este património não é apenas constituído pelas entradas realizadas pelos sócios, mas também pelos resultados da atividade da sociedade, resultando numa dinâmica, isto é, aumentando e diminuindo consoante a situação financeira da sociedade. Abre-se, assim, uma janela para a separação de dois conceitos: o capital social e o património social. Sem adiantar especial detalhe<sup>5</sup>, diga-se que, enquanto o primeiro tem uma vertente estática (alterando-se apenas em algumas situações), correspondendo aos meios financeiros que constituem o património inicial da sociedade e que resultam da soma de todas as participações dos sócios, já o segundo varia de acordo com a *performance* da sociedade, ou seja, tem variação em função da atividade da sociedade.

Avançando para a capacidade jurídica de uma SC, e referindo o respetivo enquadramento legal, observa-se que esta se encontra regulada e prevista no Art 6.º do CSC. Contudo, este preceito aciona caminho para um outro assunto a destacar: a prossecução do fim da sociedade. Percebemos que as SC gozam de capacidade relativamente aos direitos e obrigações que forem convenientes à prossecução do seu fim. Então, qual será a finalidade de uma SC? Seguramente afirmamos que será a obtenção de lucro. Assim, é correto dizer que uma SC até poderá realizar atos fora do seu objeto comum, porém não terá capacidade para realizar atos que não visem o seu fim - a maximização do lucro - ressalvam-se, contudo, as exceções em matéria de liberalidades e de prestação de garantias a favor de terceiros, prevista nos N.º 2 e 3 do referido artigo<sup>6</sup>.

Em virtude de o presente estudo ter como principal foco as sociedades desportivas (SD) importa, numa fase subsequente, verificar em concreto alguns aspetos característicos das sociedades por quotas (SQ) e das sociedades anónimas (SA). Porém, ainda antes de atentar em concreto na especificidade destes dois tipos de sociedades, importa dar destaque à separação de poderes na esfera de uma SC.

---

<sup>4</sup> ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2022) – *Curso de Direito Comercial: Das Sociedades*. Vol. 2, 7ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 26 – 27.

<sup>5</sup> Para este assunto pode ser consultado CUNHA (2022) – *Op. Cit.* pp. 267 – 285.

<sup>6</sup> Em matéria de liberalidades e de prestação de garantias a favor de terceiros, pode ser consultado, para maior detalhe, POLÓNIA, Rui (2022) – *Direito das Sociedades Comerciais*, 1ª ed., Coimbra, pp.170 – 174.

## 2.2. Separação de Poderes

A separação das competências de sócios das de gerentes e administradores são assuntos a destacar, e nem sempre claros, em matéria de administração de sociedades. Nos primórdios das sociedades, já era mais ou menos clara uma separação de poderes entre aqueles que injetavam capital para o negócio (o que hoje chamamos de investidor), e o indivíduo que vinha a deter a função de gerir correntemente o negócio (o que atualmente chamamos de empresário)<sup>7</sup>.

Hoje sabemos que, nas SQ, a assembleia geral (AG) pode dar à gerência instruções em matérias de gestão, porque os gerentes têm o papel de administrar a sociedade com respeito pelas deliberações dos sócios<sup>8</sup>. Nas SA, contudo, esta não é a regra. Na verdade, nas SA existe uma função deliberativa pura para a AG, e uma função executiva de gestão para o órgão de administração. Aliás, um dos temas fraturantes nas SA é o princípio da separação de poderes: AG (sócios) - Administração. Apesar de se falar nesta separação de poderes, temos de compreender, no entanto, que, desde cedo, os acionistas, pelo menos os maiores, pretenderam acompanhar a atividade da sociedade<sup>9</sup>, ou seja, havia algumas situações que reclamavam para si, pelo que teria de existir uma distinção entre os próprios acionistas, onde uns tinham uma participação mais ou menos elevada, e queriam de alguma forma controlar os negócios e intervir na gestão da sociedade (acionistas empresários), e outros, normalmente detentores de uma participação mais reduzida, tinham como pretensão apenas o maior retorno possível sem para isso ter os custos de controlo da gestão da sociedade (acionistas investidores). Tanto Pedro Maia<sup>10</sup>, como Maria de Fátima Ribeiro<sup>11</sup> defendem esta linha de pensamento.

Em certo momento, devido ao manifesto poder que se verificava nos grandes acionistas, decidiu-se que todos os acionistas, independentemente da sua dimensão, passariam a ter direito de participar e votar em AG. Isto foi uma novidade, porque, até então, só tinham assento na AG os chamados acionistas empresários, os que tivessem um determinado montante do capital. Esta decisão permitiu reforçar a confiança de todos os tipos de acionistas. Porém, decidiu-se que, apesar da presença e direito de voto dos

---

<sup>7</sup> RIBEIRO, Maria de Fátima (2015) – “O papel do accionista empresário no governo societário” in *Estudos Dedicados ao Professor Doutor Bernardo da Gama Lobo Xavier*, Vol. 2, Direito e Justiça, pp. 500.

<sup>8</sup> Art 259.º do CSC.

<sup>9</sup> MAIA, Pedro (2002) - *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, 2ª ed., Coimbra, Coimbra Editora, pp. 39 e ss.

<sup>10</sup> MAIA (2002) – *Op. Cit.* pp. 39 e ss.

<sup>11</sup> RIBEIRO (2015) – *Op. Cit.* pp. 500 – 529.

acionistas na AG das SA, estes não podiam dar instruções à administração, e se o fizessem, a administração não estaria vinculada a respeitá-las. Surgia assim o princípio da separação de poderes, do qual sobreveio a imperativa autonomia do órgão de gestão<sup>12</sup>.

Hoje aparece uma realidade diferente, destacada nas palavras de Maria de Fátima Ribeiro<sup>13</sup>: temos ao lado do acionista investidor e acionista empresário, nas grandes sociedades, uma outra realidade - a do investidor institucional. Este aglomera a soma de várias participações de pequenos acionistas e investidores, pretendendo também a maximização pelo lucro e a valorização das ações, não apresentando, todavia, vocação alguma para controlar a gestão da sociedade. Paulo Câmara<sup>14</sup> corrobora a visão anterior, acrescentando o alerta para uma importante ocorrência existente: a grande assimetria entre institucionais e particulares, onde estes, em comparação com os primeiros, normalmente não têm a capacidade financeira ou a capacidade de coordenação e organização coletiva para desencadear com sucesso formas de ativismo societário.

Arrematando e concluindo, para Maria de Fátima Ribeiro<sup>15</sup> é útil a presença do acionista empresário, desde logo porque este controla o administrador, limita os problemas de agência, e esse papel é importante, até porque, mesmo com os movimentos de *corporate governance* se densificam os direitos e deveres de informação para os acionistas minoritários. Para Paulo Olavo Cunha<sup>16</sup>, em sintonia com Maria de Fátima Ribeiro, uma total separação entre sócios e administração pode ser eventualmente não desejável, na medida em que a figura do acionista empresário pode ser importante como fator de controlo genuíno e natural da administração.

### **2.3. Sociedade Anónima e Sociedade por Quotas – Considerações**

As SD são o foco principal deste estudo, porém julgamos pertinente abordar alguns aspetos sobre as SA e as SQ, uma vez que estas servem de génese às SD. Igualmente, destacaremos com maior detalhe as SA, em virtude de o tipo societário, que origina a sociedade anónima desportiva (SAD), ser o mais utilizado<sup>17</sup> em Portugal.

---

<sup>12</sup> MAIA (2002) – *Op. Cit.* pp. 87 e ss.

<sup>13</sup> RIBEIRO (2015) - *Op. Cit.* pp. 501 – 502.

<sup>14</sup> CÂMARA, Paulo (2019) – “Governança societária e influência acionista: sinais de mudança” in *Acionistas e Governança das Sociedades – Coleção Governance Lab*, Coimbra, Almedina, pp. 32-33.

<sup>15</sup> RIBEIRO (2015) - *Op. Cit.* pp. 504 – 507.

<sup>16</sup> CUNHA (2022) – *Op. Cit.* pp 287 – 303.

<sup>17</sup> Em virtude de o futebol ser a modalidade desportiva com maior expressão em território nacional, iremos centrar-nos em concreto nesta realidade. Desta forma, no universo de trinta e quatro sociedades desportivas participantes nas competições profissionais de futebol, na época desportiva 2023/2024, vinte e oito utilizam a estrutura societária de SAD, enquanto apenas seis utilizam a estrutura societária SDUQ. Contabilização reportada ao dia 23 de Dezembro de 2023, através do site da Liga Portugal disponível em

Sabemos que a SA é o tipo de sociedade mais evoluído das SC, sendo o panorama da grande economia - diga-se, das atividades de maior dimensão. As SA têm a sua génese nas companhias coloniais, com a ideia tácita de que as empresas marítimas da época requeriam avultados capitais, que uma única pessoa não conseguiria aplicar. Recorria-se, pois, a uma angariação de interessados, de modo a abarcar avultadas quantias, sendo certo que havia a contrapartida de receberem benefícios, em função da quantia que aplicassem. Da mesma forma, caso não fossem gerados benefícios da atividade, a sua responsabilidade patrimonial ficava barrada à quantia aplicada na sociedade<sup>18</sup>.

Como sabemos, uma SA é constituída por órgãos que permitem que se organize o poder dentro da sociedade. Estes, de algum modo, correspondem aos órgãos típicos do estado democrático, que distinguem o poder legislativo dos poderes judicial e executivo, ou seja, três órgãos diferentes e independentes um dos outros. Às SA subjaz a seguinte ideia: têm um poder correspondente ao legislativo, que é o poder deliberativo dos próprios sócios, refletido na AG; têm um poder executivo, que é o da sua administração (correspondente ao poder do governo do Estado), a quem cabe, no fundo, prosseguir a atividade comercial, colocar a sociedade no mercado, relacionar aquela entidade com as suas contrapartes negociais no mercado e atuar no complexo das suas situações jurídicas, isto é, nos seus direitos e vinculações; temos ainda um órgão semelhante ao órgão judicial, que é sobretudo aqui um órgão de fiscalização (tradicionalmente tomavam nele assento os segundos acionistas mais relevantes da sociedade), para controlar o modo como esta é gerida, isto é, o modo como a administração realizava o seu trabalho e prosseguia a atividade societária.

Existem também órgãos sociais facultativos<sup>19</sup>, com poucos poderes efetivos, porque, no seio das SA, há um importantíssimo princípio da tipicidade, o qual se faz sentir no domínio orgânico. Ao abrigo deste princípio, não se pode atribuir a estes órgãos facultativos poderes que cabem a órgãos obrigatórios. Normalmente, os poderes que cabem a este tipo de órgãos são de natureza consultiva.

Centremo-nos, então, nos órgãos obrigatórios de uma SA. O poder executivo (órgão executivo) é operado pelo órgão de administração, isto é, pelo conjunto de indivíduos capazes e responsáveis pela administração e gestão da sociedade. Como

---

<https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/clube/20232024/ligaportugalbetclie> e <https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/clube/20232024/ligaportugalsabseg>, consult. em 23/dez/2023.

<sup>18</sup> CUNHA (2022) – Op. Cit. pp. 64 – 66.

<sup>19</sup> Para um maior detalhe sobre a matéria, pode ser consultado MAIA, Pedro (2020) – *Estudos de Direito das Sociedades*, coord. de Jorge Manuel Coutinho de Abreu, 8ª Ed., Coimbra, Almedina.

sabemos, a gestão corrente e o quotidiano não podem estar dependentes do “*humor*” da AG e dos sócios, pelo que devem ser confiadas e depositadas no órgão de administração as competências para realizar os negócios e atividades da sociedade (competência interna) e a capacidade de representar a sociedade no mercado (competência externa). Nas palavras de Paulo Olavo Cunha<sup>20</sup>, o órgão executivo é responsável pela representação externa da sociedade, por assumir a sua respetiva gestão e exprimir a vontade do coletivo.

Quanto ao poder de controlo (órgão de controlo), importa destacar o seguinte: como sabemos, a sociedade terá um órgão executivo e um órgão deliberativo; porém, os sócios, na esmagadora maioria dos casos (especialmente nas grandes SA), não pertencem ao órgão de administração, ou seja, poderão, em alguns casos, estar representados. Assim, terá de existir um mecanismo que permita ao órgão deliberativo, bem como aos sócios o controlo e fiscalização da atividade do órgão de administração, ganhando assim relevância o órgão de controlo. De acordo com Rui Polónia<sup>21</sup>, num primeiro momento, este órgão visava essencialmente o controlo político e a verificação dos negócios sociais e de aferição periódica da regularidade destes últimos. Contudo, de acordo com o referido autor, ao longo do tempo, e de forma gradual, a atividade de controlo foi-se especializando para aspetos económico-financeiros, tendo assumido a necessidade de indivíduos profissionais e especializados para o efeito, nomeadamente os ROC. Importa ainda referir que, de acordo com o modelo de governação adotado pela SA, a configuração e orgânica do órgão de controlo pode variar<sup>22</sup>.

Finalmente, o poder deliberativo (órgão deliberativo) estará a cargo da AG, assim tradicionalmente designada pela seguinte razão: significa que é o órgão que reúne a totalidade dos participantes da sociedade. No que respeita às SA, a forma de deliberação dos sócios encontra-se prevista no Art 373.º do CSC, o qual disciplina ainda as modalidades de deliberação: tanto pode ser tomada em AG ou através da DUE<sup>23</sup>. Cumpre ainda fazer uma breve nota para o caso das SA com apenas um acionista. O CSC não refere decisões de acionista único, pelo que estamos perante uma exceção. Nestes casos, falamos de decisão de acionista único, porque, quando a composição é singular, não se delibera: decide-se.

---

<sup>20</sup> CUNHA (2022) – *Op. Cit.* pp. 546.

<sup>21</sup> PÓLONIA (2022) - *Op. Cit.* pp. 80.

<sup>22</sup> Para este assunto pode ser consultado CUNHA (2022) – *Op. Cit.* pp. 546 – 548.

<sup>23</sup> Isto é, através de uma declaração que engloba todos os sócios e assume a forma escrita. A especial particularidade desta deliberação consiste no facto de que todos os sócios têm de estar concordantes com o sentido da deliberação, de modo a formar a vontade social.

Importa ter presente que a ordem jurídica tem o cuidado de distinguir a competência da AG, estabelecendo-a no Art 373.º do CSC. Desmontando e dissecando aqui um pouco do seu conteúdo, este revela três tipos de competências em matéria de deliberações: competências estatutárias (competências que não resultam da lei, mas sim do próprio contrato social), competências subsidiárias (que derivam de matérias que não estejam compreendidas nas atribuições de outros órgãos da sociedade) e, finalmente, competências extraordinárias (que equivalem a casos onde, por exemplo, o órgão de administração solicita uma deliberação sobre matérias de gestão da sociedade). Uma outra importantíssima competência da AG, que atua como função estruturante, de forma regular e periódica<sup>24</sup>, é o facto de se pronunciar sobre o desempenho da sociedade em matéria de gestão. Trata-se, no fundo, de analisar e discutir a *performance* da gestão da sociedade, cabendo aos sócios aprovar ou rejeitar, assim como decidir sobre a aplicação dos resultados que derivam da atividade da sociedade.

Ainda antes de terminar a matéria de organização das SA, importa destacar que estas podem optar, no que respeita à estrutura da sua administração e fiscalização, por três modelos diferentes de governação<sup>25</sup>: o modelo clássico, o modelo germânico e o modelo anglo-saxónico. Outras nomenclaturas podem ser utilizadas para descrever os modelos, porém, no presente estudo, é utilizada a descrita por Paulo Olavo Cunha.

Convirjamos agora nas SQ. Em virtude de o presente estudo ter um carácter limitado, e aliado ao facto de este tipo societário representar apenas uma reduzida percentagem do tecido societário desportivo em Portugal, optamos por apenas fazer referência, no que a este tipo societário concerne, às suas diferenças em comparação com as SA.

As SQ são o tipo societário mais numeroso em Portugal, em virtude de os requisitos para a sua constituição serem menos exigentes<sup>26</sup> do que os das SA, tendo igualmente o regime das SQ mais plasticidade do que o das SA. O órgão social responsável pela administração na SQ é a gerência, denominando-se por gerentes os seus membros.

---

<sup>24</sup> Art 376.º, N.º 1 do CSC.

<sup>25</sup> A descrição de cada modelo não se manifesta relevante para o presente de estudo; contudo recomendamos para a matéria CUNHA (2022) – *Op. Cit.* pp. 795 – 800.

<sup>26</sup> Veja-se, a título de exemplo, a menor exigência de investimento necessário à constituição da sociedade e o menor número de sócios necessários à constituição.

Como nos ensina António Menezes Cordeiro<sup>27</sup>, os tipos societários são fundamentalmente diferenciados com base nos regimes da responsabilidade dos sócios, da participação social, estrutura organizativa e do capital social. Quanto à responsabilidade dos sócios, não são sinalizáveis discrepâncias de realço, uma vez que, por norma, em ambos os tipos societários a responsabilidade será limitada (embora nas SQ todos os sócios respondam pela realização das entradas). É, no entanto, relativamente à estrutura que encontramos a maior distinção, dado que as SA são o modelo de organização por excelência de uma SC. Na verdade, é às SA que são reconhecidas tipicamente estruturas mais complexas, nas quais o papel do sócio é progressivamente menor. Mais se acrescenta que, a pessoa do sócio encontra-se menos exposta numa SA do que numa SQ. Ainda que em ambos os tipos de sociedade se verifique a limitação de responsabilidade dos sócios, fatores como a permissão de intromissão do sócio na gerência<sup>28</sup> de uma SQ conduzem a que este seja um tipo societário de natureza mais personalista, quando comparado com as SA. Já quanto ao capital social, aqui também existem diferenças assinaláveis: o mínimo previsto para as SQ, de acordo com o Art 219.º, N.º 3 do CSC, é de um euro. Enquanto nas SA são exigidos cinquenta mil euros para a constituição de uma SA (Art 276.º, N.º 5 do CSC).

Terminada a exposição sobre os assuntos que julgamos mais pertinentes de clarificar na esfera das SA e com menor grau de profundidade nas SQ, centremos atenção no próximo conteúdo, onde é abordada a matéria da administração.

### **3. Administração de Sociedades Comerciais**

Através do que já por nós foi dito, a administração de uma SC acarreta responsabilidade. Infelizmente, não basta a um indivíduo que tenha um bom relacionamento no meio dos negócios; terá ainda de ser dotado de um espólio de características e conhecimentos que lhe permitam desempenhar as suas funções de acordo com o desejado e exigido. Este conjunto de características e conhecimentos foram sofrendo alterações, e continuam a alterar-se, sendo certo que as necessidades de um gerente e administrador atualmente são diferentes das necessidades do passado e futuro. Acreditamos e julgamos que a capacidade de se adaptar a essas mudanças é crucial para o sucesso. Como já referimos sumariamente, o órgão de administração possui diferentes

---

<sup>27</sup> CORDEIRO, António Menezes (2022) – *Direito das Sociedades: I Parte Geral* – 5ª ed. (Atualizada), Almedina, pp. 245 – 247.

<sup>28</sup> Sabemos que, acordo com o Art 259.º do CSC, numa SQ o sócio pode imiscuir-se na gerência da sociedade.

nomenclaturas em função do tipo societário em que se insere. Nas SA o órgão de administração designa-se por conselho de administração, e os seus membros denominam-se como administradores, que tanto podem ser executivos como não executivos. Nas SQ, como vimos, o órgão de administração apelida-se de gerência, e os seus membros são denominados gerentes.

De entre um vasto universo de fatores que poderíamos destacar para justificar a necessidade da existência de um órgão concentrado na gestão da sociedade, optamos por evidenciar apenas o seguinte, por nos parecer o argumento com mais força e com o qual corroboramos. Na ótica de Sebastião Teixeira<sup>29</sup>, deter uma participação social não implica que se tenha necessariamente *know how* e competências para administrar uma sociedade, bem como a experiência e o saber adequados à perfeita condução da atividade da sociedade. Logo, ganha relevo a necessidade de se recrutar indivíduos capazes para o desempenho destas funções, ou seja, os gerentes e administradores. Antes ainda de nos concentrarmos nos deveres destes, é pertinente clarificar a noção de *corporate governance*.

### 3.1. Corporate Governance

Falar de *corporate governance* (CG) é abordar um fenómeno que cresceu de forma galopante nos últimos vinte anos, sendo hoje um tema fraturante no universo do direito das sociedades. Na tentativa de aproximar a expressão inglesa “*corporate governance*” ao léxico português, podemos traduzir para governo ou governação de sociedades. Não raras vezes, o conceito de CG, é utilizado no contexto português; todavia cumpre deixar apenas uma breve nota sobre a divisão da doutrina portuguesa, em respeito do uso da expressão “*governo*” e “*governação*” das sociedades<sup>30</sup>. Assim a partir do presente momento, utilizaremos sempre a expressão *corporate governance* (CG), de forma a uniformizar a linguagem.

No entender de Pedro Maia<sup>31</sup>, a definição concreta do conceito não é fácil e linear, e podem existir diversas formas de o definir. Tendemos a concordar com a análise do

---

<sup>29</sup> TEIXEIRA, Sebastião (2019) – *Gestão das Organizações*, 3ª ed., Escolar Editora, pp. 11 – 16.

<sup>30</sup> Como utilizadores da expressão “Governo das sociedades” destacam-se: CORDEIRO, António Menezes (2016) – *Direito das Sociedades I – Parte Geral*, 3ª ed., Coimbra, Almedina; OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2017) – *Manual de Governo das Sociedades*, 1ª ed (reimpressão), Coimbra, Almedina. Por outro lado, defensores da expressão “governação”: ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010) – *Governação das sociedades comerciais*. 2ª ed., Coimbra, Almedina; CUNHA, Paulo Olavo (2022) – *Direito das Sociedades Comerciais*. 7ª ed. (reimpressão), Coimbra, Almedina.

<sup>31</sup> MAIA, Pedro (2012) – *Questões de Direito Societário em Portugal e no Brasil*, coord. de Maria de Fátima Ribeiro. Coimbra. Edições Almedina, pp. 43 – 73.

autor, reconhecendo que existem, de facto, variadas definições de *CG*, dificultando a seleção de uma definição concreta e rigorosa. De qualquer forma, nas palavras do mesmo Pedro Maia, a *CG* não é um conceito jurídico, acabando, não raras vezes, por consistir num conjunto de assuntos de direito das sociedades. Contudo, num sentido mais restrito, o autor defende que a *CG* centra-se nas relações internas da sociedade, o que remete para a análise das competências de cada um dos órgãos, bem como para apreciação dos direitos e deveres dos respetivos membros. Já para Coutinho de Abreu<sup>32</sup>, “*governança das sociedades designa o complexo das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e controlo (ou fiscalização) das sociedades*”.

O surgimento deste movimento de *CG* teve início na década de 70 do século passado nos EUA, devido ao facto de existirem muitas investigações e problemas nas sociedades, desde o deficiente governo das mesmas aos casos de financiamento ilegal. Porém, existem autores, como António Menezes Cordeiro, que defendem que o movimento surgiu por altura do ano de 1932, nos EUA, correspondendo a uma época em que alguns autores norte-americanos conceberam o tema “*separação nas grandes empresas, entre propriedade (formal) e o controlo das sociedades*”<sup>33</sup>. Independente da fixação concreta da data, é unânime que o cenário de deficitária governação societária trazia consequências severas às sociedades. Neste sentido, assiste-se ao aparecimento de manuais de recomendações sobre boas práticas de governação, tanto criados por associações de juristas, como por investigadores institucionais ou até mesmo pelas próprias sociedades. Defende-se que o movimento chegou à Europa na década de 90, em virtude de haver escândalos financeiros e derrocadas empresariais, em muito devidos aos fracos desempenhos das administrações. O crescimento do movimento muito se deveu a uma tentativa de estancar o aparecimento de mais casos de insucesso societário, por forma a reagir e/ou antever escândalos financeiros e colapsos de grandes empresas devido à má governação<sup>34</sup>.

Retornando à definição do fenómeno *CG*, recorrendo a outras visões, para Rui Moreira de Carvalho, a *CG* significa “*a totalidade de mecanismos institucionais e organizacionais, bem como os direitos de decisão, intervenção e controlo*”

---

<sup>32</sup> ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010) – *Governança das sociedades comerciais*. 2ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 7.

<sup>33</sup> CORDEIRO, António Menezes (2016) – *Direito das Sociedades I – Parte Geral*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 891.

<sup>34</sup> ABREU (2010) – *Op. Cit.*, pp. 9 – 15.

*correspondentes, que servem para resolver conflitos de interesses entre os diferentes grupos que têm participação numa sociedade*”<sup>35</sup>. Já para António Menezes Cordeiro, a CG abrange duas diferentes realidades: a organização da sociedade e as regras aplicáveis ao funcionamento da mesma<sup>36</sup>. Catarina Serra<sup>37</sup> afirma que a concentração de poderes nos administradores exige a sua responsabilização, sendo que “*atualmente, a gestão das SA está centralizada no órgão administrativo, mais particularmente no conselho de administração*” e que “*por causa daquela concentração houve, naturalmente, a necessidade de reforçar os deveres que impendem sobre os gestores, para minimizar o risco de virem a gerir a empresa em proveito próprio ou de terceiros ou de serem mantidos em funções, em casos de gestão ineficiente*”.

Do universo de visões apresentadas, podemos concluir que o fenómeno da CG se refere à *performance* da administração e ao controlo dos atos dos respetivos membros, seja para com a própria sociedade (*shareholders*) seja para com terceiros (credores, contratantes da sociedade, ...) direta ou indiretamente afetos à sociedade (*stakeholders*). Como sabemos, são vários os princípios de CG que uma sociedade tem de seguir na sua governação para que esta se possa considerar satisfatória. Designadamente, e arriscando talvez os principais, procurar refletir as tendências acionistas nos órgãos sociais (dentro dos possíveis) e procurar responsabilizar a intervenção individual dos vários membros destes órgãos sociais, isto é, procurar imputar-lhes os resultados dos atos por eles praticados. Paulo Olavo Cunha<sup>38</sup> adverte para o seguinte aspeto importante e muitas vezes descuidado pelos principais acionistas: quando um sujeito é escolhido para gerir uma sociedade, que é uma entidade diferente da pessoa dos seus sócios, tem de atender aos interesses da sociedade, que não se confunde com o interesse egoísta dos acionistas. O interesse da sociedade é muito mais vasto e engloba todos os seus *stakeholders*. Regressaremos a este assunto do interesse social, quando forem abordados os deveres fundamentais dos administradores, tema não esquecido pelo legislador, numa fase ulterior do estudo.

Antes de terminar esta matéria, é pertinente visitar e referir a ligação que existe entre a CG e o poder dos acionistas. Como sabemos, não é suposto os acionistas

---

<sup>35</sup> CARVALHO, Rui Moreira de (2023) – *Deveres da Corporate Governance: Representação de Partes Interessadas no Conselho de Administração*. 1ª ed. (reimpressão), Lisboa, Lidel, pp. 67 – 69.

<sup>36</sup> CORDEIRO (2016) – *Op. Cit.*, pp. 890 – 891.

<sup>37</sup> SERRA, Catarina (2009) – *Direito Comercial: Noções Fundamentais*, 1ª ed., Coimbra, Coimbra Editora, pp. 93 – 95.

<sup>38</sup> CUNHA (2022) – *Op. Cit.*, pp. 571 – 574.

interferirem nos atos e funções da administração. Para António Nogueira Leite<sup>39</sup>, o facto de não interferirem pode levar aos problemas de *CG* em que os administradores, sentindo-se livres na atividade de administração, podem acabar, por vezes, por não prosseguir o interesse da sociedade, mas sim o seu próprio interesse, podendo mesmo, em alguns casos, manipular a atividade da sociedade, criando pelo menos uma aparência de maximização de resultados, e, assim, colocar eventualmente em causa a sustentabilidade da mesma. Os efeitos da *CG* instituíram a necessidade de fiscalização, mas as pessoas que fazem parte dos órgãos de fiscalização não são aquelas cujo capital “*está em jogo*” na sociedade. Aliás, as pessoas que teriam mais interesse em controlar a administração seriam os acionistas, os proprietários dos negócios. Arrematando, é muito importante termos esta noção de que, na procura da boa governação, há que criar uma série de regras que imponham limites ao desempenho de funções dos membros dos órgãos de administração e fiscalização.

## **3.2. Administradores**

### **3.2.1. Deveres Fundamentais**

Cumprir proceder, antes de iniciar esta fração do trabalho, a uma breve nota explicativa em matéria de linguagem. Uma vez que a maioria das SD<sup>40</sup> usa o tipo societário SAD, não iremos utilizar a expressão “*gerentes*”. Usaremos somente a expressão “*administradores*”, porém fica desde já a advertência para que o conteúdo do Art 64.º do CSC tanto é válido para *gerentes* como para *administradores*. Da mesma forma, tudo o que será dito, fora do contexto da referida norma, terá igualmente validade para os “*gerentes*”, ressaltando as devidas adaptações.

Os administradores estão sujeitos ao cumprimento de um conjunto alargado de deveres, alguns gerais – os quais estudaremos agora - outros específicos, que podem variar em função do contexto societário em causa. No caso do presente estudo, o contexto desportivo será também explorado. Para além disso, os administradores podem sofrer consequências severas pelo incumprimento dos referidos deveres, as quais trataremos também no presente estudo, em momento oportuno.

Iniciando a matéria de deveres dos administradores, à partida, os administradores terão como deveres a gestão e representação da sociedade. No entanto, o Art 64.º do CSC

---

<sup>39</sup> LEITE, António Nogueira (2023) – *A Emergência e o Futuro da Corporate Governance em Portugal*, Vol. III, coord. de José Costa Pinto, 1ª ed., Almedina, pp. 71 – 83.

<sup>40</sup> Atente-se no que referimos supra na nota de rodapé n.º17.

apresenta outros deveres: os de cuidado e lealdade. De forma a melhor organizarmos a presente exposição, comecemos por dissertar sobre os deveres gerais, aqueles que se destinam aos membros dos órgãos de administração de qualquer SC, independente do seu tipo. O Art 64.º do CSC é, de facto, fundamental para o estudo deste tema, encontrando-se segmentado em dois números<sup>41</sup>. Este artigo regula os chamados deveres fundamentais dos administradores, arrumando-os em dois grandes grupos de deveres. Porém, reside na doutrina<sup>42</sup> a conceção de que o principal, o primeiro dever fundamental dos administradores é administrar e isso não resulta claro do conteúdo do referido Art 64.º. Portanto, a norma em causa, no seu n.º1, divide-se em duas alíneas, que abordam, respetivamente, a morfologia dos deveres de cuidado (alínea A) e os deveres de lealdade (alínea B).

No que diz respeito aos deveres de cuidado, identifica-se consagrado na lei um conjunto de características exigíveis aos administradores. Estes deverão ser disponíveis, tecnicamente competentes e conhecedores da atividade da sociedade. Quanto ao grau de diligência requisitado pela lei, é de um patamar bem mais elevado do que o de um mero cidadão comum: não estando em causa indivíduos médios quanto ao conhecimento acerca das funções que desempenham, espera-se que ajam com um rígido padrão, criterioso e ordenado, de modo a enfrentar com afinco o exercício das suas funções. Centremos no conjunto de características exigidas pelo N.º 1 do Art 64.º do CSC, para as analisar em detalhe.

Abrindo com a “*disponibilidade*”, o legislador pretende que os indivíduos possam dispor do tempo e flexibilidade que lhes permita desenvolver as funções e atividades de administração com o grau exigido. Igualmente, um administrador deverá ter “*competência técnica*” adequada às suas funções. Ora não será exigido que possua formação superior em Gestão, mas será talvez recomendável que possua conhecimentos sobre gestão e administração, que possam ter sido adquiridos por formação ou por experiência profissional. Finalmente, tem de ter “*conhecimento da atividade da sociedade*”. Isto é, a sociedade pode contratar ou querer contratar um determinado indivíduo para administrador, com elevadas capacidades, porém, se este não conhecer a metodologia e os costumes da área de negócio da sociedade, certamente não terá um bom

---

<sup>41</sup> O Artigo possui dois números, porém o N.º 2 destina-se ao órgão de fiscalização, não se observando relevância para o presente estudo. Acautelamos apenas a sua existência.

<sup>42</sup> Veja-se por exemplo CASTELO, T. P. – “Da Obrigação de Administrar”, *Revista Direito das Sociedades*, 2(2023), 284 – 286.

rendimento nas suas funções. Sintetizando e arrematando: para além de possuírem estes três apanágios, os mesmos deverão ainda ser cumulativos.

Antes de finalizar os deveres de cuidado, centremos na parte final da alínea a) do N.º 1 do Art 64.º do CSC, onde a lei refere “*empregando...a diligência de um gestor criterioso e ordenado*”. Analisando o disposto na lei, concluímos que o administrador deverá imprimir mais do que a exigência mínima de um indivíduo médio na gestão do seu dia-a-dia. Terá de empregar ainda a diligência de um gestor criterioso e ordenado. Terminada a análise aos deveres de cuidado, tomemos agora atenção nos deveres de lealdade, igualmente relevantes.

Quanto aos deveres de lealdade, a redação da alínea b) do N.º 1 do Art 64.º do CSC tem ocupado o centro de várias visões e divergências na doutrina, devido aos problemas de aplicabilidade prática que do mesmo pode resultar. Retiramos da letra da lei que os administradores, em sede dos deveres de lealdade, deverão atuar de forma leal perante a sociedade e os seus *stakeholders*, respeitando o interesse social. Podemos também, desde já, confessar que a formulação do artigo aqui não é a melhor, abrindo asas a um conjunto de interpretações na doutrina a este respeito.

Iniciemos então a nossa visita e revisão pela doutrina, com Rui Polónia<sup>43</sup>. Para este autor, é evidente que existe um enorme conflito na redação do artigo, uma vez que é muito complicado conciliar na prática interesses de *shareholders* e *stakeholders*. O mesmo Rui Polónia adverte para a existência de, não raras vezes, haver interesses dispares, impossíveis de conciliar.

Para Paulo Olavo Cunha<sup>44</sup>, o legislador pretendeu alargar o horizonte e alcance do interesse social, isto é, alertando para o facto de a sociedade ter também um papel na comunidade e nas partes com que se relaciona. Por sua vez, Rui Pinto Duarte<sup>45</sup> também reconhece a conflitualidade. Contudo, para este autor, é claro que o disposto nesta norma só impõe aos administradores um dever de lealdade para com a sociedade, não também para com os sócios e outros sujeitos relevantes, embora os interesses destes tenham e devam ser tidos em conta na definição de interesse da sociedade. Por fim, para António Menezes Cordeiro<sup>46</sup>, é claro que a lealdade é para com a sociedade, devendo só depois

---

<sup>43</sup> PÓLONIA (2022) - *Op. Cit.* – pp. 67.

<sup>44</sup> CUNHA (2022) – *Op. Cit.*, pp. 567 – 568.

<sup>45</sup> DUARTE, Rui Pinto – “Os Deveres dos Administradores das Sociedades Comerciais”, *Católica Law Review*, 2(2018), 73 – 98.

<sup>46</sup> CORDEIRO, António Menezes – “Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades”, *Revista da Ordem dos Advogados*, 2(2006), 444 – 488.

ser resolvida a articulação entre os interesses das restantes partes apresentadas pelo legislador.

Como verificamos, existem diversos autores que fazem a ligação dos deveres de lealdade ao interesse social, daí julgarmos pertinente clarificar o conceito de interesse social<sup>47</sup>. Partindo da premissa já reconhecida de que a formulação do artigo não é a mais feliz por parte do legislador, afinal qual será o critério de atuar no interesse da sociedade, e qual será o seu verdadeiro significado?

O dever de lealdade implica que um administrador terá de colocar sempre, em todos os momentos, o interesse da sociedade acima do seu próprio, e, obviamente, terá também de colocar o interesse da sociedade acima do interesse de outras pessoas. Os administradores servem a sociedade, e não os seus sócios, portanto devem fazer valer o interesse da sociedade, mesmo que esse seja contrário ao dos sócios.

Em relação à definição de interesse social, julgamos que a mesma deve ser associada ao seu fim, ou seja, à maximização do lucro (obtenção ou procura do máximo lucro). Assim, o interesse da sociedade deverá ser sempre o que mais se aproxima deste objetivo. Tanto Rui Pinto Duarte<sup>48</sup> como Ricardo Costa<sup>49</sup> acompanham a linha de pensamento que defende que é materialmente impossível o administrador ser leal à sociedade e atender aos interesses de outras pessoas que possam ser o oposto aos interesses da sociedade. Assim, de acordo com os referidos autores, a lealdade do administrador em matéria de deveres de lealdade é apenas e só para com a sociedade. Contudo, quanto aos deveres de cuidado, aí sim deveriam ser considerados os interesses de longo prazo dos sócios e ponderados os interesses dos *stakeholders*, porque, quando está a administrar com cuidado, o administrador terá em conta os interesses dos *shareholders* e *stakeholders*, não só não os tentando prejudicar excessivamente, como ponderando-os no decorrer da sua atuação.

### **3.2.2. Deveres Legais Específicos e Estatutários**

Além dos deveres fundamentais acima abordados, o legislador estabelece um conjunto de regras acessórias a que os administradores devem atender, dos quais destacamos nomeadamente:

---

<sup>47</sup> Recomenda-se, para uma análise mais profunda deste assunto, GOMES, José Ferreira (2015) – *Da administração à fiscalização das sociedades*, Coimbra, Almedina, pp. 733 – 763.

<sup>48</sup> DUARTE (2018) – *Op. Cit.* pp. 84 – 85.

<sup>49</sup> COSTA, Ricardo – “Deveres gerais dos administradores e “gestor criterioso e ordenado””, *I Congresso Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, 1(2011), pp. 157 e ss.

- Dever de relatar as contas da sociedade – Art 65.º - e de as submeter à apreciação dos sócios solicitando a convocação da AG anual – N.º 2 do Art 376.º do CSC;
- Dever de requerer convocação de outras assembleias de sócios, incluindo se for verificada a perda de metade do capital – N.º 1 do Art 375.º do CSC e Art 35.º do CSC (Perda de metade do capital);
- Dever de apresentação à insolvência – Art 18.º do CIRE.

Destacamos ainda a eventualidade de o contrato da sociedade estipular deveres estatutários. Em algumas sociedades, pode ocorrer o caso de o contrato prever que os administradores daquela específica sociedade obedeçam a determinados deveres, para além daqueles que o legislador já prevê na lei. Desta forma, pode suceder que se encontre regulado que uma determinada categoria de atos ou negócios dependa do consentimento da AG. Devido à sua natureza específica de sociedade para sociedade, não nos alongamos mais sobre este assunto.

### **3.3. Responsabilidade dos Gerentes e Administradores**

Se um gerente ou administrador violar os seus deveres ou alguma das suas obrigações, será a sociedade a suma prejudicada com tal conduta. Contudo, sabemos que a satisfação dos credores, regra geral, dar-se-á através do património da sociedade. Todavia, não raras vezes, os gerentes ou administradores atuam de uma forma não requisitada pela lei, e prejudicam o património da sociedade, enfraquecendo a garantia de que os credores dispõem para satisfazer os seus créditos. É seguro, então, afirmar que, de todas as vezes que um gerente ou administrador causa danos ao património da sociedade, reflexamente poderá estar também a causar danos aos credores dessa sociedade (exceto, claro está, se a sociedade estiver numa tal estabilidade financeira, que lhe permita ter manifesto ativo capaz de resolver todos os problemas). Aditemos ainda que os próprios sócios podem também ver a sua participação social diminuir, levando também à sua classificação como lesados por tais condutas.

O regime de responsabilidade resultante do CSC (Art 72.º e ss) para os atos praticados por gerentes e administradores pode ser categorizado consoante o tipo de lesados em causa, por exemplo: responsabilidade perante a sociedade (Art 72.º), responsabilidade perante os credores sociais (Art 78.º) ou responsabilidade perante sócios ou terceiros (Art 79.º).

Todavia, é no Art 72.º do CSC que podemos encontrar os elementos capitais do regime de responsabilidade deste diploma<sup>50</sup>. Assim, a responsabilidade dos gerentes e administradores das sociedades encontra-se essencialmente dependente do preenchimento de determinados pressupostos<sup>51</sup>. Uma vez que o desenvolvimento destes pressupostos não é objeto do nosso estudo, cumpre apenas referir que se trata de um regime de responsabilidade assente na presunção de culpa do administrador, tal como decorre da parte final do N.º 1, daquele<sup>52</sup>.

A responsabilidade que aqui narrámos sucintamente surge da violação dos deveres específicos e gerais elencados *supra*, isto é, trata-se de um regime que permite proteger não só a sociedade, como todos aqueles que são efetivamente afetados pela atuação culposa dos gerentes e administradores resultante da inobservância das obrigações inerentes aos cargos que ocupam nas SC.

Vejamos de seguida a matéria do Art 72.º, N.º 2 do CSC, que Carneiro da Frada<sup>53</sup> descreve como um “porto seguro” para administradores, protegendo-os contra tendências intromissivas de acionistas, evitando tentativas de domínio e prevenindo a fácil responsabilização.

### **3.4. Art 72.º, N.º 2 do CSC**

A utilização da expressão *Business Judgment Rule (BJR)* é arriscada, na medida em que em Portugal não é de todo claro que a mesma esteja prevista no N.º 2 do Art 72.º do CSC. A perfeita exploração deste assunto não se consegue contemplar neste estudo em virtude de o mesmo possuir um carácter limitado, por isso, ao longo dos próximos escritos, tentaremos analisar os aspetos mais pertinentes. A CMVM<sup>54</sup> foi talvez a principal responsável pela importação da regra para o ordenamento jurídico português. Esta entidade foi uma das responsáveis por preparar a reforma de 2006 do CSC<sup>55</sup>, e

---

<sup>50</sup> É esta a conclusão a retirar pela análise das normas que seguem este preceito, porquanto aquelas remetem para o referido Art 72.º do CSC.

<sup>51</sup> São eles: a prática ou omissão de ato que viole os deveres impostos a estes sujeitos, a culpa, a verificação de dano e o nexo de causalidade entre o ato ou omissão e o dano resultante.

<sup>52</sup> Atentas as diferenças entre este regime e o que responsabiliza os gerentes e administradores perante os credores sociais, importa notar, relativamente a este último, que a culpa não se presume. Parece ser este o entendimento a adotar, tendo em conta que a remissão operada pelo Art 78.º, N.º 5, do CSC, exclui a presunção de culpa prevista no Art 72.º, do mesmo diploma.

<sup>53</sup> FRADA, Manuel A. Carneiro – “A business judgement rule no quadro dos deveres gerais dos administradores”, *Revista da Ordem dos Advogados*, 1(2007), 10 – 11.

<sup>54</sup> CMVM (2006) – *Governo de Sociedades Anónimas: propostas de alteração ao Código das Sociedades Comerciais* – Processo de Consulta Pública, *Disponível em* <https://www.oa.pt/upl/%7B7dbbabad-c699-4968-bd3a-12eeb460d69f%7D.pdf>, consult. em 12/fev/2024.

<sup>55</sup> CUNHA (2022) – *Op. Cit.* pp. 29 – 44.

considerou necessária a inclusão da norma no ordenamento jurídico português, alegando o referido em rodapé<sup>56</sup>. A mesma CMVM ressaltou ainda que uma aplicação não pensada e pouco ponderada poderia implicar uma fratura no sistema de responsabilização de administradores, agravando e ferindo o registo condenatório nesta matéria. Esta entidade solicitou a agregação desta norma, fazendo apelo à *“distinção entre presunção de ilicitude ou a descrição dos elementos que servem para a sua ilisão”*.

Assim, como sabemos hoje, a reforma do CSC de 2006 introduziu no Art 72.º um novo N.º 2, procurando seguir as linhas dos movimentos de CG, do seguinte teor: *« A responsabilidade é excluída se alguma das pessoas referidas no número anterior provar que atuou em termos informados, livre de qualquer interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial »*.

Desmistificando o Art 72.º do CSC: enquanto o seu N.º 1 reporta a uma assunção de responsabilidade, onde os administradores respondem para com a sociedade pelos danos a esta causados por atos ou omissões praticadas, sob pena de incorrerem em responsabilidade civil contratual, sendo estabelecida uma presunção de culpa, já o seu N.º 2, abre uma brecha para que essa mesma responsabilidade possa ser excluída, determinando a eliminação da ilicitude da atuação do administrador, quando cumpra os critérios descritos pelo legislador. Vejamos o que defende a literatura sobre este N.º 2 do Art 72.º do CSC, onde se conserva uma ideia de que esta regra não funciona como uma presunção legal, antes sim como uma cláusula de exclusão de ilicitude.

Para Rui Pinto Duarte<sup>57</sup>, o preceito que terá o legislador procurado transpor para o direito português o que nos EUA é conhecida como BJR, terá sido, de resto, complementar da consagração das ideias ínsitas na fórmula “deveres de cuidado” (e, menos acentuadamente, na fórmula “deveres de lealdade”), pois no Direito dos EUA é a BJR que serve de travão à fácil responsabilização dos administradores com fundamento na violação do *duty of care*. Já Coutinho de Abreu<sup>58</sup> defende, atendendo ao N.º 2 do Art 72.º CSC, que, se o administrador provar que cumpriu as três condições aí mencionadas,

---

<sup>56</sup> Transcrevendo o documento: *“Qualquer reforma legislativa atual sobre a posição jurídica do administrador deve implicar uma tomada de posição sobre a consagração da chamada business judgment rule, de inspiração norte-americana. Como é sabido, estabelece-se aí uma presunção de licitude da conduta em favor dos administradores. Desde que reunidos certos pressupostos, designadamente a ausência de conflito de interesses e um adequado esforço informativo, o juiz abster-se-á de aferir do mérito da atuação do administrador. Visa-se assim potenciar (ou não restringir) o sentido empresarial e empreendedor de atuação dos administradores”*.

<sup>57</sup> DUARTE (2018) – *Op. Cit.* pp. 85.

<sup>58</sup> ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010) – *Responsabilidade Civil dos Administradores de Sociedades*, 2.ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 43 – 44.

não só ilidirá a presunção de culpa (prevista no N.º 1 do Art 72.º do CSC), como também (e mais decisivamente) demonstrará a licitude da sua conduta, isto é, não a violação dos deveres de cuidado e não a violação dos deveres de lealdade. O mesmo Coutinho de Abreu afirma que o legislador português, ao invés do que acontece com a clássica BJR de origem norte-americana, que constituiu uma presunção de ilicitude, não terá ido tão longe e terá adaptado ao ordenamento jurídico português, uma espécie de BJR mais conservadora, ao consagrar apenas no Art 72.º, N.º 2 do CSC uma cláusula de exclusão de ilicitude. Esta visão é acompanhada pela de Ricardo Pinheiro Gonçalves<sup>59</sup>. Na senda desta cláusula de exclusão de ilicitude, existem visões mais vincadas e radicais, como de Nuno Calaim Lourenço<sup>60</sup>. Para este autor, a formulação portuguesa da BJR constitui uma total inversão da clássica regra, na medida, em que lhe é dada a configuração que opera como causa de exclusão de responsabilidade, competindo ao administrador, para evitar a condenação, fazer prova de que atuou em termos informados, livre de interesse pessoal e segundo critérios de racionalidade empresarial.

Chegados aqui, tentaremos aplicar os conceitos expostos nos capítulos anteriores à realidade societária desportiva, procurando, assim, adaptar os temas previamente analisados à especificidade desportiva, sem prejuízo de se dever deixar a nota que, dada a natureza do presente trabalho, não poderemos aprofundar o assunto tanto quanto pretendíamos, sob pena de o tornar demasiado extenso. Por isso, vemo-nos obrigados a seleccionar e tratar apenas alguns dos (muitos) tópicos.

#### **4. Sociedades Desportivas**

Quando falamos em clubes desportivos, falamos em associações<sup>61</sup>. Assim, diferenciámos associação de SC. O fim da associação é um fim altruístico, que não pode ser o lucro. Isto não significa que não possa ter lucro, significa antes sim que não pode ser este o fim da associação, existindo assim em benefício dos seus associados, sem fim lucrativo. Já o fim das SC é lucrativo, como referimos oportunamente. Os investidores numa SC investem com a intenção de ter uma retribuição; já na associação não, porque naquela, possivelmente, não chegará a receber retribuição.

---

<sup>59</sup> GONÇALVES, Ricardo Pinheiro (2021) – *Administração de Sociedades Desportivas: A “Corporate Governance” e a “Business Judgment Rule”* – 1.ª ed., Porto, Edições Afrontamento, pp. 108.

<sup>60</sup> LOURENÇO, Nuno Calaim (2011) – *Os Deveres de Administração e a Business Judgment Rule*, 1.ª ed., Coimbra, Edições Almedina, pp. 63 – 65.

<sup>61</sup> Para um maior detalhe sobre o regime das associações pode ser consultada a Secção II do CC, nomeadamente os Artigos 167 – 184.

Hoje olhamos para o futebol<sup>62</sup> de uma forma diferente da dos nossos antepassados não muito distantes, porque sabemos que, desde o ano de 2013, impera a obrigatoriedade<sup>63</sup> de constituição de SD para participar nas competições profissionais de futebol<sup>64</sup>. Cumpre notar que as SD não nasceram em 2013, com o DL 10/2013 de 25 de janeiro, que esteve muito tempo em vigor até ser revogado em 2023; porém, a evolução legislativa das SD<sup>65</sup> desde a sua génese não é o objetivo do presente estudo.

Atualmente, a Lei 39/2023, de 4 de Agosto, estabelece o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas (RJSD). Esta recente alteração legislativa era muito desejada e ansiada, porém, devido ao pouco tempo decorrido entre a entrada em vigor e a elaboração do presente estudo, são ainda tímidos os seus efeitos práticos. De qualquer forma, ao longo dos próximos parágrafos, em matéria de generalidades de SD, deixaremos plasmadas, quando oportuno, as alterações que julgamos ser pertinentes nesta matéria, uma vez que a matéria relativa à administração será abordada numa fase posterior do estudo.

Segundo o Art 2.º, N.º 1 do atual RJSD, entende-se por SD “*a pessoa coletiva de direito privado, constituída como sociedade comercial, cujo objeto consista na participação, numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto, sob a forma de sociedade por quotas ou sociedade anónima*”. Concluimos da definição apresentada que as SD derivam das SC, estipulando a lei das SD que se aplique às SD as regras do CSC em tudo o que não entre em conflito com aquilo que está previsto no RJSD. Assim, essas regras constituem Direito Subsidiário

---

<sup>62</sup> Referimo-nos ao futebol, em virtude de se tratar da modalidade onde as SD adquirem a dimensão que justifica este tratamento.

<sup>63</sup> Muitas são as causas justificativas desta imposição que vigora desde 2013, nomeadamente os interesses de natureza económica que gravitam em torno do desporto de alto rendimento e aconselham à criação de novas formas jurídicas que esbatam a apontada transparência e colocam todos os participantes nessas competições no mesmo patamar, com obrigações e dever análogos.

<sup>64</sup> Observando o Regulamento de Competições da Liga Portugal, organismo que tutela o futebol profissional em Portugal, nos termos do seu Art 9.º, os clubes que pretendam participar nas competições profissionais têm obrigatoriamente de constituir-se sob a forma de sociedade desportiva. O mesmo documento pode ser consultado PORTUGAL, Liga (2023) – *Regulamento de Competições 2023-24*, Liga Portugal, pp.11. Disponível em <https://www.ligaportugal.pt/media/44455/regulamento-das-competicoes-2023-24.pdf>, consultado em 25/fev/2024.

<sup>65</sup> Reserve-se o facto de antes da entrada em vigor deste decreto-lei já existirem sociedades desportivas. Para uma mais profunda análise a esse respeito recomenda-se RIBEIRO, Maria de Fátima (2017) – *Sociedades Desportivas*, 2.ª ed., Porto, Universidade Católica Editora, pp. 9 – 17.

relativamente ao RJSD (*Art 49.º da Lei 39/2023*). Desta forma, por exemplo, se estiver em causa uma SAD, atendemos às regras do CSC sobre SA.

Contrariamente aos clubes desportivos, as SD têm um fim lucrativo. Aliás, de acordo com Maria de Fátima Ribeiro<sup>66</sup>, o fim lucrativo é o elemento essencial para a sua qualificação como SC, tendo a SD “(apenas) capacidade para a prática dos atos necessários e convenientes à obtenção ou maximização do lucro”. Como verificamos anteriormente em sede de SC, as sociedades só podem praticar atos convenientes à prossecução do seu fim, que é a obtenção do lucro. Derivando as SD das SC, aplica-se-lhes esta norma – têm fim lucrativo como qualquer outra SC. Assim, a prática de atos altamente altruísticos corresponderá, à partida, à prática de atos nulos. Contudo, uma SD além de ter a componente da obtenção do lucro, tem, de forma inerente, a componente de obtenção de sucesso desportivo, pelo que pode questionar-se o leitor se o fim das SD será mesmo a obtenção de lucro ou se será otimizar o sucesso desportivo, ainda que com perdas. Neste sentido, questiona-se se não fará mais sentido ter um fim distinto das outras SC. Julgamos que não, na medida em que não podemos tolerar atos que ponham em causa o equilíbrio e sustentabilidade da SD em nome do interesse do sucesso desportivo, se tal não levar a retorno financeiro. Julgamos igualmente que as SD têm o mesmo fim lucrativo previsto para as SC, nos termos do Art 6.º do CSC.

Centremo-nos agora nos tipos de SD, matéria na qual a atual redação do RJSD trouxe novidades. Contudo, antes de avançarmos quanto à nova redação, importa referir o seguinte: se numa SDUQ o montante total do capital social é detido pelo clube fundador, numa SAD há abertura à presença de um investidor externo ao clube. Não obstante as críticas que se possam apontar a esta opção do legislador, o nosso ordenamento admite apenas dois tipos de SD: SQ e SA.

Atualmente, parece resultar da lei a possibilidade de serem constituídas SAUD (Art.º 7, N.º 1 do RJSD). Ainda assim, as alterações parecem não desprezar o antigo regime, “esquecendo-se” desta nova possibilidade, no mesmo preceito, quando enuncia as firmas a adotar pelas SD. Este é, aliás um problema transversal à lei das SD, que, de uma forma genérica, peca por não explorar a possibilidade de existirem ou não, afinal SADU<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> RIBEIRO, Maria de Fátima (2017) – *Sociedades Desportivas*, 2ª ed., Porto, Universidade Católica Editora, pp. 35 – 38.

<sup>67</sup> Esta preocupação é levantada por RIBEIRO, Maria de Fátima - "Nota de actualidade: o novo regime jurídico das sociedades desportivas – alguns problemas", *Direito das Sociedades em Revista*, 30(2023), 181 – 188. Em consonância encontramos da mesma autora RIBEIRO, Maria de Fátima (2023) – “A nova lei da

Parece-nos que esta admissibilidade pretende que possa existir uma convivência entre sócios externos e o clube fundador, atenuando, assim, os atuais cenários da SDUQ, que caminha para a sua extinção, em virtude de este tipo societário ser muito restrito na angariação de capital, em comparação com as SAD.

Em conclusão, a ponderação entre o poder dos associados e a necessidade imperativa de injeção de capital serão aspetos a que nos próximos tempos assistiremos para verificar qual será a recetividade do ecossistema societário desportivo.

## 5. Administração de Sociedades Desportivas

Se numa associação ou clube amador não se exige especial profissionalização da função da gestão por não existirem regras exigentes a nível de responsabilização, numa SD há uma disciplina mais rigorosa relativamente àquilo que é exigido para se ser gerente ou administrador, tanto em postura como em matéria de responsabilidade. Assim, se numa associação há menos fiscalização e exigência, é também evidente a dificuldade de haver retorno do capital aplicado por um investidor, contrariamente ao que se pensa numa SD, nas quais é muito mais atrativo investir.

Recorrendo às razões apresentadas pelo Governo de Portugal, no momento da apresentação do novo RJSD, de entre uma gama de argumentos apresentados, destacamos os seguintes: *reforçar os deveres de idoneidade e transparência das sociedades, administradores e investidores, assegurar uma maior regulação ao setor, combater o perigoso flagelo da extinção, insolvência ou dissolução, em algumas sociedades*<sup>68</sup>. Abandonando então esta primeira fase de carácter mais clarificador do que atualmente gravita no mundo do futebol profissional, os gerentes e administradores terão hoje de saber lidar com esta realidade. A sua atuação terá de comportar o que regula o CSC em matéria dos deveres de administração, que já exploramos, bem como com o conjunto de regras trazido pelo RJSD a que deverão estes indivíduos atentar. Ocupemos os próximos escritos sobre essa matéria.

Iniciando pelo Art 19.º da Lei 39/2023, importa destacar que o regime, em linha com o entretanto revogado, prevê a liberdade de os estatutos fixarem o número de membros que compõe o órgão de administração, devendo no mínimo apenas ser um

---

sociedades desportivas” in Jornal Diurna, 12 (2023) pp. 37 – 39. Disponível em <https://jornaldiurna.com/wp-content/uploads/2023/10/D. 12 -1.pdf>, consult. em 20/fev/2024.

<sup>68</sup> “Governo aprova alterações ao regime jurídico das sociedades desportivas”, Portugal.Gov.Pt, 12/jan/2024. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=governo-aprova-alteracoes-ao-regime-juridico-das-sociedades-desportivas>, consult. em 15/fev/2024.

(SDU) ou dois membros executivos (restantes tipos societários). Note-se ainda no N.º2, que prevê que pelo menos um dos membros se dedique em regime de exclusividade e a tempo inteiro à gestão da respetiva sociedade.

Avançando, o Art 20.º apresenta uma novidade em matéria de administração de SD: o regime de paridade de sexo para o órgão de administração e fiscalização. Executando o Art 20.º e acumulando-o com o anterior, concluímos que o órgão de administração deverá ser composto, no caso do mínimo exigido pela lei (2 indivíduos), por um homem e uma mulher, para se garantir os 33,3%, apresentados pelo N.º 1 do Art 20.º.

Seguindo para o Art 21.º, chegamos à matéria das incompatibilidades. A lei de 2013 já estabelecia várias incompatibilidades, porém havia a reconhecida ausência de estabelecer requisitos de elegibilidade e de determinar que pessoas condenadas por corrupção, fraude, violência, racismo e xenofobia não estavam impedidas de exercer cargos de administração e fiscalização. O regime atual já contempla regras que ajudam a prevenir estes problemas. No seguimento do Art 21.º, importa igualmente destacar o Art 32.º, um artigo completamente novo, que estabelece requisitos de ilegitimidade e idoneidade para investidores em SD. No N.º 2 está prevista a definição de idoneidade, apresentando o N.º 3 os requisitos a ter em conta na avaliação dessa idoneidade.

No que concerne às SD, já não restam dúvidas de que se tratam de SC<sup>69</sup>. O que as distingue ou destaca das demais é precisamente o contexto em que estão inseridas: o desporto. Trata-se aqui de uma área de atividade pautada por diversas vicissitudes que efetivamente conduzem a que as SD mereçam especial atenção relativamente a determinados aspetos de regime.

Ora, se numa SC “comum” a orientação das decisões da administração deve ter como fim a obtenção de lucro, de acordo com os ditames do Art 64.º do CSC, parece pertinente colocar a questão de saber se esta é condição suficiente para que se ache bem administrada uma SD. Atento o disposto no Art 2.º, N.º 1, do RJSD, verificamos, e sem prejuízo dos demais atos aí previstos, que o objeto essencial da SD se traduz na participação em competições desportivas. Portanto, impõe-se de uma forma imperativa, compreender os ditames que nos devemos reger para considerar como boa a *performance* da administração de uma SD. Será que podemos considerar como cumpridora uma administração que se encontra financeiramente estável e controlada, porém com

---

<sup>69</sup> Pois que preenchem os requisitos resultantes dos Art 980.º do CC, e dos Art 1.º e 2.º do CSC (designadamente, o fim lucrativo).

resultados desportivos manifestamente fracos? Ou se, pelo contrário, a atuação da administração é apropriada, se a SD apresenta bons resultados desportivos, ainda que se encontre numa grave situação financeira?

Clarificamos desde já que, não acompanhamos a tese segundo a qual os gerentes e administradores das SD desempenham corretamente os seus cargos e funções, se apenas a parte desportiva for bem sucedida. Não devemos ignorar que uma SD é uma SC, logo o fim lucrativo é fundamental<sup>70</sup>. Confessamos, como não podia deixar de ser, ao mesmo tempo, que o bom desempenho nas partidas disputadas e classificações altas nas concretas competições desportivas são também essenciais, até porque, como sabemos, atualmente, algumas competições desportivas possuem prémios monetários gigantescos e absolutamente cruciais para a vida das SD. Na realidade, é o fim lucrativo que determina a qualificação de uma pessoa coletiva como SC. Não vale isto por dizer que a SC é obrigada a apresentar sempre lucros para que se considere como tal; implica, isso sim, que, na prossecução da sua atividade, essa mesma esteja alinhada com a obtenção de lucros. O mesmo se aplica às SD, evidentemente<sup>71</sup>.

Logo, e não obstante a pertinência dos resultados desportivos, julgamos de difícil compreensão a posição de indivíduos que ignoram o escopo lucrativo das SD (enquanto SC), focando as suas funções apenas no sucesso desportivo para aferir do bom desempenho da administração nestas sociedades. Contudo, infelizmente, reforçamos o facto real de frequentemente, assistirmos a SD que são administradas de acordo com estes desígnios, posição com a qual de todo não nos identificamos.

Mais uma vez, não pretendemos com o exposto refutar a importância dos resultados desportivos na vida da SD. Pelo contrário, entendemos que esta é também uma vertente crucial do desempenho da administração destas sociedades. Se tal não fosse sustentado apenas pelo objeto inerente às SD (pois que parece bastante improvável que a “participação em competições desportivas” a que se refere o N.º 1, do Art 2.º, do RJSD, contemple uma participação em que não se procure a melhor atuação possível), a realidade evidencia que o desempenho desportivo determina, não raras vezes, a continuidade, ou não, dos administradores das mesmas SD. Da mesma forma, podemos

---

<sup>70</sup> Em consonância encontramos REI, Maria Raquel (2011) – “Sociedades anónimas desportivas – o fim lucrativo” in *Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida*, Coimbra, Edições Almedina *apud* CRESPO, Tito – “A responsabilidade civil dos administradores para com as sociedades desportivas: o caso Mart Izmaylov”, *Revista de Direito das Sociedades*, 1(2015), 471-497.

<sup>71</sup> O mesmo se conclui do Art 26.º N.º 2 da Lei 5/2007, do qual parece resultar uma demarcação entre as sociedades desportivas, enquanto pessoas coletivas com fins lucrativos, e os clubes desportivos (caracterizados pela estrutura associativa e, consequentemente, visando fins altruísticos).

olhar para a posição dos treinadores. Assim, arrematando tudo o que por nós foi dito, acreditamos que deverá ser utilizado um patamar de equilíbrio entre as duas realidades: desportiva e financeira, mediante o concreto contexto de cada SD, ou seja, não é possível criar um padrão uniforme a todas as SD, pelas razões que se compreendem; porém, existem *linhas mestras* que deverão ser encontradas em cada SD, adaptadas à sua realidade e projeto desportivo. Tito Crespo, na mesma linha com a posição também por nós defendida, afirma que deve ser procurado um “equilíbrio entre a vertente desportiva e a gestão financeira tendente ao lucro”<sup>72</sup>. Não obstante o que resulta da doutrina, estamos perante um contexto muito particular em que a realidade prática tem também forte influência na avaliação e análise de temas como o que aqui estudamos. Neste sentido, destacamos o que resulta de Ferran Soriano<sup>73</sup>, Albertin Valenti<sup>74</sup> e Gerardo Molina<sup>75</sup>.

Assim, no nosso entender, a administração de uma SD deve contemplar não só a prossecução de lucro, mas também o mérito desportivo na competição em que esta mesma sociedade participa. Ainda antes de terminar a dissertação sobre aspetos da administração de SD, não podemos deixar de fazer referência a um tema fraturante do Direito das Sociedades - *Compliance*.

Nas palavras de Ana Cláudia Salgueiro<sup>76</sup>, com as quais tendemos a concordar, este fenómeno tem emergido nos últimos anos, adquirindo uma tal importância que até há bem pouco tempo não existia. De acordo com a referida autora, a sustentabilidade empresarial, entendida no sentido da promoção convergente do desempenho económico, social e ambiental, que deverá ocorrer num quadro de envolvência das partes interessadas, encontra na *compliance* um instrumento que contribui para que as empresas encontrem o equilíbrio entre as preocupações económico-financeiras, a harmonia dos direitos sociais e a integridade do ambiente. Bem sabemos que a esmagadora maioria das SD está muito afastada deste caminho, porém imerge a necessidade efetiva, e não aparente, de aplicação destes programas como instrumentos de sustentabilidade societária.

---

<sup>72</sup> CRESPO (2015) – Op. Cit. pp 471- 497.

<sup>73</sup> SORIANO, Ferran (2010) – A Bola Não Entra Por Acaso: O Que O Futebol Tem A Ensinar À Gestão. Gestão Plus, pp. 14 – 49.

<sup>74</sup> VALENTIN, Albert (2018) – Dirección Desportiva En Un Club De Fútbol Profesional. Fútboldelibro, pp. 21 – 25.

<sup>75</sup> MOLINA, Geraldo (2019) – Management Deportivo: Del club a la empresa deportiva. Wanceulen Editorial, pp. 45 – 59.

<sup>76</sup> SALGUEIRO, Ana Cláudia (2023) – “Compliance – Cultura organizacional, sustentabilidade empresarial e tomada de decisão ética”, *Revista de Direito das Sociedades*, 1(2022), 49 – 52.

## 6. Responsabilidade pela administração das sociedades desportivas

Chegados aqui, importa saber de que forma podem ser responsabilizados os gerentes e administradores das SD pelos atos que praticarem (ou omitirem) em violação dos deveres que lhes incumbem - nomeadamente, em violação dos deveres de lealdade e cuidado<sup>77</sup>. Afinal qual será o regime de responsabilidade aplicável aos gerentes e administradores das SD, caso estes pratiquem atos que não englobam os objetivos primordiais destas sociedades (dos quais se destacam, uma vez mais, a prossecução do lucro e a obtenção de sucesso nas competições desportivas em que participam). Dado que o RJSD é omissivo relativamente a esta matéria, deve fazer-se uso da remissão operada pela lei no Art 49.º, N.º 2 do RJSD. Assim, e não existindo especificidades resultantes do RJSD relativamente à responsabilização dos gerentes e administradores das SD, aplicar-se-ão os preceitos legais previstos no CSC.

A responsabilidade que aqui nos referimos examinar é a resultante da violação do dever de administrar ou gerir a sociedade corretamente, isto é, focada nos objetivos que orientam a atividade de uma SD. Sabemos que a atividade desportiva imprime uma discricionariedade extra às funções de gerentes e administradores, em comparação com outros contextos ou áreas empresariais. Aliás, basta verificar o que se sucede no âmbito das SDUQ, nas quais, como sabemos, o clube desportivo tem a possibilidade de instruir a gerência em matéria de gestão. Se numa SDUQ existe esta possibilidade, numa SAD esta competência encontra-se vedada à assembleia geral de uma SAD, salva solicitação do conselho de administração nesse sentido<sup>78</sup>). Assim será neste terreno de atuação que deve ser oscilada a aplicação dos N.ºs 1 e 2, do Art 72.º do CSC. Enquanto no N.º 1 desta norma encontramos um preceito que responsabiliza os administradores pelos atos que pratiquem em violação dos deveres que lhes incumbem, certo é também que o n.º seguinte exclui essa responsabilidade mediante o preenchimento de determinados pressupostos cumulativos, apresentados pelo legislador na letra da lei<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> No presente trabalho, não nos propomos a analisar o regime de responsabilidade dos administradores não executivos que eventualmente existam no seio de uma sociedade desportiva (nomeadamente quanto à violação do dever de vigilância – Art 407.º, N.º 8) – RIBEIRO, Maria de Fátima – “O órgão de administração das sociedades desportivas e a responsabilidade dos seus membros”, *Revista de Direito da Responsabilidade*, 1(2019), 1032-1046.

<sup>78</sup> RIBEIRO (2017) – *Op. Cit.* pp. 52 - 53.

<sup>79</sup> Entendida aqui como o fundamento que conduz à tomada de uma decisão compreensível e coerente, abrangida pela autonomia inerente às funções dos administradores das sociedades – COSTA, Ricardo – “«Responsabilidade social» na (ir)racionalidade das decisões dos administradores de sociedades” in *Revista de Direito Comercial*, 1(2021), 1255-1282.

Julgamos esta norma como decisiva e fundamental na assimilação do regime de responsabilidade dos gerentes e administradores nas SD. Acreditamos, que no âmbito das SD, torna-se de maior relevância o Art 72.º, N.º 2 do CSC. É claramente uma área de atividade em que existem muitos riscos inerentes às decisões dos gerentes e administradores das SD, igualmente existem também uma variabilidade de decisões que podem conduzir aos mesmos resultados. Arrematando tudo o que por nós foi referido *supra*, julgamos que os gerentes e administradores de SD deverão sempre em todas as situações atuar no melhor interesse da sociedade, guiados pela convicção e experiência, conquanto, claro está, baseando os seus atos em critérios de racionalidade empresarial, que posteriormente poderão determinar que certo ato consubstanciará um ato de boa administração.

Tentaremos agora no próximo “capítulo” trazer uma aplicabilidade prática do Art 72.º, N.º 2 do CSC ao contexto das SD, através do caso concreto do mercado de transferências de jogadores.

### **6.1. Aplicação do Art 72.º N.º 2 do CSC às SD – Caso Prático**

Julgamos adequado querer levar o estudo a uma componente prática, procurando analisar as decisões que conduzem os gerentes e administradores no mercado de transferências, em virtude de este ter um enorme impacto na vida das SD. Estabelecemos, então, um conjunto de talhas de carácter orientador, que nos parecem apropriadas a que o indivíduo, na ótica do gerente ou administrador, rastreie para que posteriormente se possa valer do Art 72.º, N.º 2 do CSC.

Contextualizando, de acordo com Álvaro Miguel Oliveira<sup>80</sup>, na esfera do futebol profissional, existem três grandes mecanismos de obtenção de receitas para as SD, a saber: prémios de participação em competições desportivas, venda dos direitos de transmissão televisiva e mais-valias que a atuação no mercado de transferências pode trazer à SD. Numa simbiose entre as SD e o mercado de transferências, podemos reconhecer, de acordo com o mesmo autor, que, se o mercado de transferências for bem trabalhado pelos gerentes e administradores de uma SD, pode potenciar uma melhor gestão de ativos (entenda-se jogadores), tendo como foco concreto a procura dos melhores, de modo que obtenham também o melhor desempenho desportivo individual e

---

<sup>80</sup> OLIVEIRA, Álvaro Miguel (2021), *Gestão de Ativos no Futebol Profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas*, Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Maia, Universidade da Maia.

coletivo, para uma posterior valorização e promoção. Através desta dinâmica, as SD alcançam capacidade financeira, que permitirá uma valorização no seu todo.

Sabemos que o mercado de transferências pode levar o gerente ou administrador a múltiplos contextos e situações que certamente conduzem às particularidades de cada caso em concreto. Reconhecendo esta realidade, e aceitando pacificamente, sem querer detalhar cada situação, vejamos alguns tópicos que são relevantes e devem ser atentados por estes indivíduos no desempenho das suas funções.

De modo a atuar com o critério requisitado pela lei “*atuar em termos informados*”, o gerente ou administrador deverá recolher toda a informação relevante e possível, agindo com vigilância, diligência e possuindo informação técnica e relevante. No contexto apresentado, o indivíduo deverá:

- Procurar e verificar junto de toda a regulamentação relevante se o ato de gestão que está a preparar é válido e não constitui uma violação a qualquer imperativa legal (*Ex: tratando-se de empréstimo, verificar se existe enquadramento para o negócio, à luz das regras da FIFA em matéria de limite de empréstimos; ou, no caso de estar a contratar um jogador livre, averiguar se o mesmo não possui já um pré-acordo com outro clube*);
- Reunir e conservar toda a informação relevante em matéria de justificação para aquele ato de gestão, naquele determinado momento (*Ex: reunir relatórios completos de observação/scouting, clínicos, psicológicos, sociais, ...*);
- Efetuar e desenvolver um plano de desenvolvimento para a valorização e utilização de cada jogador, seja através do seu rendimento desportivo, seja da sua valorização económica e financeira. Ressalve-se que o mesmo não é estanque, e pode - ou melhor deve - ser alterado em função de circunstâncias que possam ocorrer ao longo da vigência do contrato do jogador;
- Ponderar em todos os sentidos, aferindo inclusivamente todas as consequências, quando se procede ao afastamento de um jogador, colocando-o a trabalhar à margem do restante plantel (*Ex: poderá desvalorizar o valor de mercado do jogador, levando a uma perda de valor financeiro por parte da SD*);
- Avaliar e estudar as alternativas que possam existir a determinado ato de gestão (*Ex: não alienando um jogador no momento, como poderá ser salvaguardada a parte financeira da SD por outra forma? Há alternativas? Financiamento, Operação de Factoring, ...*);

- Ser um profundo conhecedor do negócio em que está envolvido, na medida em que reconheça as melhores oportunidades em tempo oportuno para a SD.

De acordo com o segundo critério requisitado pelo legislador, “*atuar livre de qualquer interesse pessoal*”, fica desde já clarificado que este converge com a matéria dos deveres de lealdade, previstos na alínea b) do N.º 1, Art 64.º do CSC. Sabemos, pelo que já verificamos anteriormente no estudo, que os gerentes e administradores devem lealdade para com a sociedade, logo concluímos que será racional atuar livre de interesse pessoal e para com o interesse da sociedade. No contexto desportivo, este critério ganha especial relevância, na medida em que, não raras vezes, existem demasiados interesses esquivos à SD a planar sobre as decisões de gestão neste tipo de sociedades.

Por fim, de modo a atuar com o critério “*de racionalidade empresarial*” requisitado pela lei, o gerente ou administrador deverá tomar uma decisão de gestão que, à luz da racionalidade empresarial, é admissível tendo em conta a informação de que dispõe no momento. No contexto apresentado, o indivíduo necessitará de:

- Estabelecer um clima de confiança e transparência entre todos os envolvidos no processo do mercado de transferências, de modo a diminuir os atritos e evitar problemas de maior (*Ex: Sabemos que a confiança nas partes é uma peça-chave, na medida em que as transferências são assuntos muito mediáticos e que “adoçam o apetite” dos meios de comunicação social*);
- Evitar que exista no plantel um excessivo número de jogadores de um determinado agente, na medida em que um processo negocial com esta contraparte da SD que não preencha a expectativas deste poderá levar a contrariedades em situações futuras;
- Ponderar e selecionar a melhor metodologia de negócio (*Ex: contratação a título de empréstimo, a título definitivo, empréstimo com opção de compra, livre de contrato, ...*) para a SD, ponderando sempre o futuro a médio e longo prazo da mesma;
- Aferir, na medida do possível, a capacidade financeira da contraparte negocial, no caso de uma alienação, de modo a evitar que aquele ato de gestão resulte num futuro passivo;
- Cumprir todas as obrigações negociais e prazos efetuados no momento da negociação, de modo a poder exigir o máximo de foco e rendimento do jogador a qualquer momento, no decorrer do seu contrato com a SD;

- O fim lucrativo estabelece que uma SD não pode adquirir, por exemplo, um jogador por um valor que previsivelmente não vá corresponder a um retorno financeiro positivo. Questionar-se-á o leitor sobre o conceito de retorno. O retorno pode não ser um conceito objetivo e líquido de clarificar; por exemplo, imaginando a contratação de um jogador em final de carreira: sabemos que um jogador em final de carreira terá menos probabilidade de ser transferido por uma verba elevada, porém a presença e utilização desse jogador no plantel não permitirá à SD mais valias de prémios de competições e outros que cubram a diferença do valor da contratação? Em inúmeros casos, há compra de jogadores por valores que nunca vão ser recuperados, pelo que se questiona: será que os gerentes e administradores deverão ser responsabilizados nestes casos? Julgamos que não, se provarem que atuaram no espetro exigido, tendo o seu ato uma justificação concreta que pareça possível de demonstrar, atendendo à especificidade da racionalidade empresarial no contexto desportivo que determina tais atos de gestão.

Analisando, concluímos que grande parte das situações vão fixar-se em três vetores fundamentais: a procura da melhor informação, a realização dos atos de gestão de acordo com os exigidos pelas boas práticas e a conservação das provas que levaram o indivíduo a seleccionar aquele trilha em detrimento de outros. De igual forma, concluímos que o carácter cumulativo dos critérios do Art 72.º, N.º 2 do CSC também se impõe com suma importância. Vejamos, *mens legis*, o legislador apresenta os critérios de uma forma que nos parece indicar que estes devem ser preenchidos na totalidade, isto é, se o gerente ou administrador cumprir os dois primeiros, mas falha no terceiro, não o conseguindo provar, poderá socorrer-se da norma? Parece-nos que não, devido ao carácter cumulativo.

Para o gerente ou administrador de uma SD que siga uma postura diligente e criteriosa, certamente baseando os seus atos de gestão em conhecimento, reunindo sempre informação detalhada, “*atuando de forma informada*” relativamente a todos os aspetos que pairam no quadro do mercado de transferências (regulamentação, *scouting*, negociação, fiscalidade, ...) e preparando simultânea e cuidadosamente as suas decisões, não terá qualquer tipo de problema em provar, demonstrar e defender os seus juízos, quando for convocado a tal.

Em termos da liberdade ao “*interesse pessoal*”, preferimos não nos alongar muito nesta matéria, uma vez que se trata de uma dimensão pessoal e ética de cada indivíduo.

Quando se aceita ser gerente ou administrador de uma SD, deverá saber-se com antecedência que este cargo visa alcançar o sucesso do interesse da sociedade, que, por norma, de forma inerente será também o seu. Contudo, não raras vezes, deparamo-nos com indivíduos que desempenham as referidas funções sem o mínimo de noção das mesmas, almejando só e apenas os interesses pessoais; quando assim é, não necessitamos de estar a dissertar sobre “aspetos acessórios”, quando, de princípio, a sua atuação já está ferida.

Por fim, mas não menos importante, debruçamo-nos sobre os “*critérios de racionalidade empresarial*”. Reconhecemos que algumas decisões do seio societário desportivo poderão muitas vezes ser diferentes dos restantes setores, e até mesmo a sensibilidade do indivíduo pode afetá-las aquando da tomada dessas mesmas decisões, porém julgamos que, sempre que, com o mínimo de sentido, o indivíduo demonstre que agiu de forma racional, procurando satisfazer o melhor interesse da sociedade à data dos factos, aliando a sua decisão ao preenchimento dos critérios acima referidos, terá de haver alguma ponderação do decisor, em matéria de culpa, uma vez que se trata de um indivíduo que atuou da forma prevista pela lei. Ainda dentro da matéria da “*racionalidade empresarial*” importa destacar Ricardo Costa, que alerta para o facto da discricionariedade da atuação não dever entrar no campo da irracionalidade. No âmbito desportivo, as palavras de Ricardo Costa<sup>81</sup> ganham especial relevo, na medida em que frequentemente observamos gerentes e administradores, conduzidos pela sede e ânsia de vitórias nas competições desportivas, abarcar gigantescas quantias de capital, colocando em causa a sustentabilidade de médio e longo prazo da SD, dirigindo, assim, a sua atuação de um campo de racionalidade empresarial (desejável) para outro de irracionalidade (não desejável, nem recomendável).

## 7. Conclusão

Ao meditarmos sobre os diversos assuntos abordados neste estudo, importa agora partilhar algumas das principais conclusões que o mesmo permitiu alcançar. É claro que a área empresarial em que se inserem as SD, oferece especificidades que justificam uma análise cuidada da conjugação das regras que resultam do RJSD e daquelas que constam do CSC e que lhes são subsidiariamente aplicáveis. Assim, como não podia deixar de ser,

---

<sup>81</sup> COSTA, Ricardo (2022) – “Responsabilidade social – na (ir)racionalidade das decisões dos administradores de sociedades in *Direito das Empresas: Reflexões e Decisões*. Coimbra, Almedina, pp. 123 – 140.

importa ter atenção aos preceitos gerais (cuidado e lealdade na prossecução dos cargos em causa) que incumbem a todos e quaisquer gerentes e administradores de SC, independentemente da área de atividade ser o desporto ou qualquer outra.

No entanto, no que respeita às SD, acrescentamos que deve ser aferida com especial sensatez o preenchimento dos requisitos do Art 72.º, N.º 2 do CSC, devido ao espectro de funções e risco acrescido deste particular contexto empresarial. Como verificamos ao longo do presente trabalho, algumas decisões tomadas por estes sujeitos no exercício das suas funções podem não traduzir efeitos visíveis no imediato, acarretando assim um especial cuidado na aferição dos efeitos produtivos ou danosos que poderão vir a ter para a SD em causa. De igual forma, existe também a possibilidade dos efeitos das decisões tomadas serem condicionadas por muitos fatores que o gerente ou administrador pode ter uma enorme dificuldade em controlar e mitigar. Entendemos necessário, nestes casos, recolher os dados concretos de cada decisão tomada ou ato praticado, destacando, essencialmente, se essas decisões ou atos, na altura em que foram praticadas, seriam virtualmente benéficas para alcançar os principais fins visados por estas sociedades: a obtenção de lucro e o sucesso desportivo nas competições em que participam.

Assim, destacamos ainda algumas considerações concretas que aprovaríamos deixar em matéria dos assuntos abordados no presente trabalho. Julgamos ser imperativo trazer até ao universo desportivo as práticas do fenómeno da CG. Só assim será possível haver um pensamento administrativo voltado para a sustentabilidade deste tipo de estruturas societárias. Da mesma forma, entroncada na questão da sustentabilidade, julgamos de suma importância limitar os atos de gestão ao limite dos mandados dos órgãos de administração, tal como já se especula no âmbito desportivo. No âmbito particular do indivíduo que é convocado às funções de administração, a aceitação para desempenhar um cargo de gerente ou administrador de uma SD não deverá ser tomada de ânimo leve, fascinado pelo mediatismo que traz o setor, uma vez que este complexo cenário empresarial exige preparação e conhecimentos específicos, muito mais complexos do que muitas das vezes os indivíduos imaginam, levando a reboque as SD para manifestas e dantescas situações (Ex: insolvências, sanções desportivas e financeiras, ...).

Centrando agora no atual panorama do mundo da administração de sociedades desportivas, cada vez mais, assistimos a uma apropriação do mercado por parte de SD que utilizam a estrutura societária de SAD; neste sentido, importa que os investidores de

capital nestas SAD tenham consciência dos perigos que correm, colocando na administração das mesmas indivíduos que não possuem os mínimos aceitáveis às funções e desconhecem na totalidade os preceitos pelos quais devem reger a sua atuação. Ainda em matéria de investidores, importa verificar de que forma será controlado adequadamente o previsto no novo RJSD, em matéria de idoneidade, tanto na sua operacionalização, como na informação da entidade responsável pela fiscalização do previsto pelo legislador. Acreditamos que a execução prática desta norma trará relevantes implicações nas funções dos gerentes e administradores das SD. Ainda a destacar, em virtude do “surgimento” do novo tipo societário desportivo, que parece querer trazer uma união, entre sócios e investidores, importa verificar de que forma as sociedades passarão a organizar-se, seja através da distribuição do capital da sociedade, seja através da conjugação dos interesses de sócios e investidores. Mais uma vez, acreditamos que esta norma trará novos desafios aos gerentes e administradores. Um outro desafio será também a multi-propriedade que hoje é já inegável que atingiu o mundo desportivo em geral, e o ordenamento português em particular de forma mais recente. Julgamos que será vital averiguar as consequências que este tipo de organização destes “conglomerados societários” traz ao meio, seja através de imperativas legais, tendo como objetivo mitigar posturas de controlo do mercado, seja através da aferição da postura de gerentes ou administradores destas sociedades. Por fim, mas não menos importante, entendemos que a novidade trazida pela reforma de 2006 ao Art 72.º, N.º 2 do CSC, permitiu um espaço de imunidade jurídica aos gerentes e administradores nos seus atos de administração. Tal como já referimos, acreditamos que, no contexto desportivo, esta norma ganha especial relevo, não obstante a que os indivíduos devam: sempre ser especializados na atividade societária desportiva, tendo um expresso e profundo conhecimento desta. Aditemos que deverão ainda ter uma postura de discricionariedade ampla para o correto desempenho das suas funções. Ainda assim, sempre que as decisões se manifestem como prejudiciais à SD, deverá ser avaliado, em cada caso concreto, se aplicaram a diligência de um gestor criterioso e ordenado. Reiterando o que por nós foi já mencionado, julgamos que os riscos acrescidos associados à atividade das SD trazem à tona a necessidade de uma averiguação casuística dos atos praticados pelos gerentes e administradores, no sentido de compreender se estes cumpriram, ou não, o dever que sobre eles recai de proceder a uma boa administração. Robustecido nesta configuração, tal como nos mostra Ana Perestrelo

de Oliveira<sup>82</sup>, o sentido útil do Art 72.º, N.º 2 do CSC, reside na definição dos limites desta discricionariedade, onde, se o individuo provar que atuou cumprindo os três critérios previstos pela lei, estará então a demonstrar que se manteve dentro dos limites da liberdade de atuação que lhe foi reconhecida pelo ordenamento jurídico. Julgamos, pois, que, no âmbito desportivo, esta discricionariedade emerge ainda com maior impacto.

Cerradas as conclusões, esperamos ter alcançado as expectativas, sendo certo que a matéria em questão levaria a muitos mais escritos, que o carácter limitativo deste estudo não permite incorporar.

---

<sup>82</sup> OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2017) – *Manual de Governo das Sociedades*, Ed. 2023 (reimpressão), Coimbra, Almedina, pp. 235 – 236.

## 8. Bibliografia

- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010) – *Governança das sociedades comerciais*. 2ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 7, 9 – 15, respetivamente.
- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010) – *Responsabilidade Civil dos Administradores de Sociedades*, 2.ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 43 – 44.
- ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2022) – *Curso de Direito Comercial: Das Sociedades*. Vol. 2, 7ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 26 – 27.
- CÂMARA, Paulo (2019) – “Governança societária e influência acionista: sinais de mudança” in *Acionistas e Governança das Sociedades – Coleção Governance Lab*, Coimbra, Almedina, pp. 32-33.
- CARVALHO, Rui Moreira de (2023) – *Deveres da Corporate Governance: Representação de Partes Interessadas no Conselho de Administração*. 1ª ed. (reimpressão), Lisboa, Lidel, pp. 67 – 69.
- CASTELO, T. P. – “Da Obrigação de Administrar”, *Revista Direito das Sociedades*, 2(2023), 284 – 286.
- CMVM (2006) – *Governo de Sociedades Anónimas: propostas de alteração ao Código das Sociedades Comerciais – Processo de Consulta Pública, Disponível em <https://www.oa.pt/upl/%7B7dbbabad-c699-4968-bd3a-12eeb460d69f%7D.pdf>, consult. em 12/fev/2024.*
- CORDEIRO, António Menezes – “Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades”, *Revista da Ordem dos Advogados*, 2(2006), 444 – 488.
- CORDEIRO, António Menezes (2016) – *Direito das Sociedades I – Parte Geral*, 3ª ed., Coimbra, Almedina, pp. 891, 890 – 891, respetivamente.
- CORDEIRO, António Menezes (2022) – *Direito das Sociedades: I Parte Geral – 5ª ed. (Atualizada)*, Almedina, pp. 245 – 247.
- COSTA, Ricardo – “Deveres gerais dos administradores e “gestor criterioso e ordenado””, *I Congresso Direito das Sociedades em Revista*, Almedina, 1(2011), pp. 157 e ss.

- COSTA, Ricardo – “«Responsabilidade social» na (ir)racionalidade das decisões dos administradores de sociedades” in *Revista de Direito Comercial*, 1(2021), 1255-1282.

- COSTA, Ricardo (2022) – “Responsabilidade social – na (ir)racionalidade das decisões dos administradores de sociedades in *Direito das Empresas: Reflexões e Decisões*. Coimbra, Almedina, pp. 123 – 140.

- CRESPO, Tito - "A responsabilidade civil dos administradores para com as sociedades desportivas: o caso Mart Izmaylov", *Revista de Direito das Sociedades*, 1(2015), 471-497.

- CUNHA, Paulo Olavo (2022) – *Direito das Sociedades Comerciais*. 7ª ed. (reimpressão), Coimbra, Almedina, pp 8 – 10, 267 – 285, 287 – 303, 64 – 65, 546, 546 – 548, 795 – 800, 571 – 574, 567 – 568, 29 – 44, respetivamente.

- DUARTE, Rui Pinto – “Os Deveres dos Administradores das Sociedades Comerciais”, *Católica Law Review*, 2(2018), 73 – 98, 84 – 85, 85, respetivamente.

- FRADA, Manuel A. Carneiro – “A business judgement rule no quadro dos deveres gerais dos administradores”, *Revista da Ordem dos Advogados*, 1(2007), 10 – 11.

- GOMES, José Ferreira (2015) – *Da administração à fiscalização das sociedades*, Coimbra, Almedina, pp. 733 – 763.

- GONÇALVES, Ricardo Pinheiro (2021) – *Administração de Sociedades Desportivas: A “Corporate Governance” e a “Business Judgment Rule”* – 1.ª ed., Porto, Edições Afrontamento, pp. 108.

- “Governo aprova alterações ao regime jurídico das sociedades desportivas”, *Portugal.Gov.Pt*, 12/jan/2024. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=governo-aprova-alteracoes-ao-regime-juridico-das-sociedades-desportivas> , consult. em 15/fev/2024.

- LEITE, António Nogueira (2023) – *A Emergência e o Futuro da Corporate Governance em Portugal*, Vol. III, coord. de José Costa Pinto, 1ª ed., Almedina, pp. 71 – 83.

- LOURENÇO, Nuno Calaim (2011) – *Os Deveres de Administração e a Business Judgment Rule*, 1.ª ed., Coimbra, Edições Almedina, pp. 63 – 65.

- MAIA, Pedro (2002) - *Função e Funcionamento do Conselho de Administração da Sociedade Anónima*, 2ª ed., Coimbra, Coimbra Editora, pp. 39 e ss, 87 e ss, respetivamente.

- MAIA, Pedro (2012) – *Questões de Direito Societário em Portugal e no Brasil*, coord. de Maria de Fátima Ribeiro. Coimbra. Edições Almedina, pp. 43 – 73.

- MAIA, Pedro (2020) – *Estudos de Direito das Sociedades*, coord. de Jorge Manuel Coutinho de Abreu, 8ª Ed., Coimbra, Almedina.

- MOLINA, Geraldo (2019) – *Management Deportivo: Del club a la empresa deportiva*. Wanceulen Editorial, pp. 45 – 59.

- OLIVEIRA, Álvaro Miguel (2021), *Gestão de Ativos no Futebol Profissional: a ligação entre o mercado de transferências e os objetivos estratégicos das sociedades desportivas*, Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto. Maia, Universidade da Maia.

- OLIVEIRA, Ana Perestrelo de (2017) – *Manual de Governo das Sociedades*, 1ª ed (reimpressão), Coimbra, Almedina, pp. 235 – 236.

- POLÓNIA, Rui (2022) – *Direito das Sociedades Comerciais*, 1ª ed., Coimbra, pp.170 – 174, 80, 67, respetivamente.

- PORTUGAL, Liga (2024) – *Regulamento de Competições 2023-24*, pp.11. Disponível em <https://www.ligaportugal.pt/media/44455/regulamento-das-competicoes-2023-24.pdf>, consult. em 25/fev/2024.

- PORTUGAL, Liga (2024) – *Sociedades Desportivas participantes na Liga Portugal BetClic e Liga Portugal SABSEG na época desportiva 2023/2024*, disponível em <https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/clube/20232024/ligaportugalbetclie> e <https://www.ligaportugal.pt/pt/liga/clube/20232024/ligaportugalsabseg>, consult. em 23/dez/2023.

- REI, Maria Raquel (2011) – “Sociedades anónimas desportivas – o fim lucrativo” in *Estudos em Homenagem ao Professor Doutor Carlos Ferreira de Almeida*, Coimbra, Edições Almedina.

- RIBEIRO, Maria de Fátima (2015) – “O papel do accionista empresário no governo societário” in *Estudos Dedicados ao Professor Doutor Bernardo da Gama Lobo Xavier*, Vol. 2, Direito e Justiça, pp. 500 – 529, 500 – 501, 504 – 507, respetivamente.

- RIBEIRO, Maria de Fátima (2017) – *Sociedades Desportivas*, 2.<sup>a</sup> ed., Porto, Universidade Católica Editora, pp. 9 – 17, 35 – 38, 52 – 53, respetivamente.

- RIBEIRO, Maria de Fátima– “O órgão de administração das sociedades desportivas e a responsabilidade dos seus membros”, *Revista de Direito da Responsabilidade*, 1(2019), 1032-1046.

- RIBEIRO, Maria de Fátima - "Nota de actualidade: o novo regime jurídico das sociedades desportivas – alguns problemas", *Direito das Sociedades em Revista*, 30(2023), 181 – 188.

- RIBEIRO, Maria de Fátima (2023) – “A nova lei das sociedades desportivas” in *Jornal Diurna*, 12 (2023) pp. 37 – 39. Disponível em [https://jornaldiurna.com/wp-content/uploads/2023/10/D.12\\_-1.pdf](https://jornaldiurna.com/wp-content/uploads/2023/10/D.12_-1.pdf), consult. em 20/fev/2024.

- SALGUEIRO, Ana Cláudia (2023) – “Compliance – Cultura organizacional, sustentabilidade empresarial e tomada de decisão ética”, *Revista de Direito das Sociedades*, 1(2022), 49 – 52.

- SERRA, Catarina (2009) – *Direito Comercial: Noções Fundamentais*, 1<sup>a</sup> ed., Coimbra, Coimbra Editora, pp. 93 – 95.

- SORIANO, Ferran (2010) – *A Bola Não Entra Por Acaso: O Que O Futebol Tem A Ensinar À Gestão*. Gestão Plus, pp. 14 – 49.

- TEIXEIRA, Sebastião (2019) – *Gestão das Organizações*, 3<sup>a</sup> ed., Escolar Editora, pp. 11 – 16.

- VALENTIN, Albert (2018) – *Dirección Desportiva En Un Club De Fútbol Profesional*. Fútboldelibro, pp. 21 – 25.