

### [Contexto]

A Hello Kitty® estampa camisetas e mochilas. O brasão do time de futebol de sua predileção estampa canecas e chinelos. Aquela personagem do desenho animado virou jogo de videogame ou vice-versa<sup>1</sup>; ou virou uma ativação de um parque de diversões ou de um shopping-center. Você pode colecionar diversos personagens da saga Harry Potter® em Funko POP!®. Você pode montar um LEGO® de um sensacional veículo Aston Martin®, presente no filme do James Bond®. Sua filha assiste a Galinha Pintadinha na televisão, brincando com a pelúcia da galinha<sup>2</sup>. E por aí vai.

Os bens de consumo, *fast-moving consumer goods* (e também, por que não dizer, os serviços, *i. e.*, “experiências”<sup>3</sup>) que contam com aposições de ativos intelectuais (a bem dizer, do *valor sugestivo*<sup>4</sup> destes – produtos que incorporam, exploram, exibem, usam tais ativos) de titulares terceiros que funcionam como bens de produção, são produtos cuja presença e venda no mercado de consumidores/usuários finais é massificada<sup>5</sup>.

Num ambiente negocial em que tais ativos intelectuais - sobremaneira marcas e obras - são usual e costumeiramente apelidados de *properties* e *franchises* (num enquadramento diverso do que dogmaticamente se interpreta por estrutura de *franquia*, mas não radicalmente distinto)<sup>6-7</sup>, é nitidamente

<sup>1</sup> “Entre filmes, desenhos animados e franquias esportivas, em geral há mais jogos lançados a cada ano baseados em propriedades intelectuais licenciadas do que em conceitos/concepções originais. A vantagem de se trabalhar em um jogo licenciado é que ele já apresenta um público/audiência incorporada. O revés é que pode impactar a criatividade, as ideias, os conceitos e a jogabilidade porque você tem que se preocupar em manter o alinhamento do ‘brand’, em detrimento do que seria verdadeiramente bom para o jogo. Os jogos licenciados exigem mais influência externa de terceiros e partes interessadas que desejam contribuir com o processo criativo e de desenvolvimento, como o jogo é projetado e como sua ‘property’ é interpretada.” (D. Cohen/Sergio Bustamante II. **Producing Games: From Business and Budgets to Creativity and Design**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge Focal Press, 2012. [ebook] [tradução livre])

<sup>2</sup> Cfr. Renata de Salvi. “Só faltam os ovos de ouro: animação da web ‘Galinha Pintadinha’ vira fenômeno cada vez mais rentável”. **Revista Propaganda**, set. 2012.

<sup>3</sup> Cfr. (I) “Os consumidores de hoje exigem experiências. De Star Wars a Harry Potter, os fãs não querem apenas assistir ou ler seus personagens favoritos. Eles querem ser os personagens. Eles querem trajar as vestes de Grifinória, agitar suas varinhas e beber a cerveja amanteigada.” (Madhavi Sunder. *Intellectual Property in Experiences*. Michigan Law Review, v. 117, ed. 2, 2018, p. 200 [tradução livre]); (II) Igor Reis. Conversa com a executiva Marici Ferreira para o canal “EP Grupo”. Disponível em: <youtube.com/watch?v=H2QtJrgiCFg>, 2023.

<sup>4</sup> Cfr. (I) “Quando, em direito, nos referimos ao merchandising pretendemos aludir à autorização conferida pelo titular de um bem (v.g., uma marca) que adquiriu valor sugestivo pela sua utilização numa determinada actividade, a uma outra pessoa para que esta o use - numa actividade diferente - para distinguir os seus produtos ou serviços ou para integrá-los nestes, sempre com o objectivo de promover a sua venda.” (Maria Miguel Carvalho. **Merchandising de marcas: a comercialização do valor sugestivo das marcas**. Coimbra: Almedina, 2003. p. 14); (II) Susana Navas Navarro. **Contrato de merchandising y propiedad intelectual**. Madrid: Reus, 2001.

<sup>5</sup> Cfr. (I) “Com efeito, nenhum produto é colocado no mercado sem antes ter sido objeto dos chamados estudos de consumo, testes, que revelam ou confirmam as expectativas dos consumidores quanto a seu design, configuração ou apresentação, não sendo os produtos em causa apenas produtos de luxo, mas também produtos de consumo de massa.” (François Greffe/Pierre Greffe. **Traité des dessins et modèles**. Paris: LexisNexis, 2014. p. 1, [tradução livre]); (II) “As dificuldades encontradas para definir a noção de cultura também estão presentes na definição de cultura de massa, que, com a associação dos termos ‘cultura’ e ‘massa’, possui um caráter opaco e confuso.” (Myriam Bahaud. **Dessin animé, jouet: des produits dérivés**. Paris: L’Harmattan, 2001. p. 43 [tradução livre])

<sup>6</sup> Tal perspectiva é criticamente relatada por Alexis Boisson (**La licence de droit d’auteur**. Tese de doutorado defendida perante a Faculdade de Direito da Universidade de Montpellier, 2011. p. 21 [tradução livre]), ao tecer comentários sobre as interrelações entre os termos “licença” e “concessão”: “O termo concessão, derivado diretamente do latim clássico *concessio*, autorização, atribuição, está intimamente relacionado ao de licença, como é o caso, por exemplo, no direito público. Em direitos de autor, lemos frequentemente que um autor ou produtor concede seu direito de representação ou concede uma licença. Notaremos que, em nosso meio, o termo concessão é tradicionalmente preferido ao de licença, classicamente utilizado na propriedade industrial. É verdade que a concessão sugere intuitivamente um vínculo mais estreito, uma intensidade maior dos direitos conferidos. Sem dúvida, podemos ver aqui uma influência do uso do termo no direito administrativo. Entretanto, sem prejuízo de nossas conclusões subsequentes, nenhuma diferença substantiva parece emergir entre estes dois termos. Portanto, vamos usá-los como sinônimos, preferindo o termo licença. De fato, embora seja mais popular no direito de autor, o termo concessão tem uma falha importante: convida à confusão com contratos de concessão exclusiva relativos à distribuição. É verdade que os contratos de distribuição têm vínculos com contratos de direitos autorais: pode-se ser tentado a comparar o autor ao ‘produtor’ (sic), o explorador da obra ao ‘distribuidor’ (sic). Acima de tudo, veremos que os direitos autorais às vezes penetram nestas relações. Entretanto, esta polissemia oferece paralelos que são tão sedutores quanto enganosos. Por exemplo, o hábito de linguagem que tende a designar uma série de filmes de sucesso sob o termo ‘franquia’, das quais vários agentes interessados [intervenants], muitas vezes simples licenciados, realizarão obras derivadas, desenhos animados, merchandising etc.”. Especialmente sobre contratos de distribuição, vide Paula Forgioni. **Contrato de distribuição**. São Paulo: Thomson Reuters Revista dos Tribunais, 2014.

<sup>7</sup> Em capítulo dedicado aos aspectos da “construção de uma franquia [*building a franchise*]”, num excelente livro sobre produção de animações, Catherine Winder e Zahra Dowlatabadi (**Producing Animation**. Boca Raton: Taylor & Francis CRC, 2019. [ebook] [tradução livre]) apontam que “saber como se conectar estrategicamente com a audiência pretendida é fator crítico para o sucesso” comercial do projeto; percebendo que, hoje, “não é mais realístico pensar em criar um projeto para uma única tela”, eis que “o produtor deve também levar em consideração aspectos promocionais, de marketing e extensão de conteúdo já no início do planejamento”, cuja proatividade (*approach 360*) “é bastante esperada por financiadores,

perceptível as características relacionais de negócios jurídicos licenciante-licenciado, como verdadeiras «*plataformas de negócio*»<sup>8</sup>. Assim sendo, a seguinte análise, muito sentido apresenta:

«O mercado de licenciamento de produtos para consumo é um mercado global, com titulares de direitos de propriedade intelectual aptos a licenciar suas propriedades com relativa facilidade em múltiplos países. O número de proprietários de direitos no mercado de licenciamento de produtos para consumo é difícil de estimar, mas poderia incluir possivelmente centenas de diferentes titulares, licenciando milhares de propriedades altamente diferenciadas, distribuídas por dúzias de categorias de produtos para consumo. Dentro de cada categoria de produtos para consumo, a mesma propriedade pode ser licenciada a múltiplos licenciados, a fim de ser utilizada por uma larga variedade de produtos, como realmente é o caso da categoria de brinquedos e jogos. Além do mais, o mercado de licenciamento de produtos para consumo é caracterizado por significativas tendências da moda, com a popularidade de propriedades mudando consideravelmente com frequência ao longo de um mesmo exercício fiscal.» (Versão pública de resposta de um agente econômico a ofício exarado pelo CADE nos autos públicos do Ato de Concentração “Disney/Fox”<sup>9</sup>)

Não se trata aqui, portanto, de uma «licença/concessão» de direito de autor (/marca/direitos de personalidade) de feito tradicional, eis que «a exploração atinente não está relacionada ao mero uso da obra por si mesmo (exploração primária)»<sup>10</sup>, configurando-se o merchandising, *prima facie* neste contexto<sup>11</sup>, como «exploração secundária de elementos com reputação positiva e alto valor de reconhecimento (awareness), fora de seu escopo original (inicial) de exploração, via concessão a terceiros (licença) para conexão com produtos e serviços com o objetivo de transferir a ‘imagem positiva’»<sup>12</sup>, comumente vedada a cessão de posição contratual e o sublicenciamento.

Os meios e os fins de exploração industrial das *franchises* desejadas, é estrito. A clássica expressão «todos os direitos reservados» bem decorre deste fato. A interação «entre *properties*, produtos, pessoas e lugares, que modelam como o campo do licenciamento opera e como os membros

---

distribuidores, licenciados e audiência”. Já Kathy Bowrey e Michael Handler (Franchise dynamics, creativity and the law. In: **Law and Creativity in the Age of the Entertainment Franchise**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. [ebook] [tradução livre]) atentam a que “o conceito de *entertainment franchise* dificilmente é articulado com precisão”, e mesmo que a noção dogmática (de direito comercial) para franquia seja “útil para a construção de uma ideia geral do conceito, ela não chega perto de capturar a complexidade” do fenômeno *entertainment franchise* com inteireza. Fato é que “as franquias de entretenimento mais valiosas são construídas em torno de propriedades que vão ao ar na TV [no streaming etc. – observação nossa] todos os dias [...]” (L. Shaw. “O plano da Netflix para vender brinquedos, camisetas e ingressos para shows”. **Revista Licensing Brasil**, ed. 80, 2021, p. 47). Um exemplo de correlação que pode ser estabelecida entre a noção dogmática-comercialista do franchising, e a noção apresentada no presente texto, é a previsão contratual de pagamento – pelo licenciado – de taxa relativa ao fundo de marketing (*marketing fund*) para o licenciante (taxa esta distinta de royalties e outras contrapartidas financeiras, a exemplo da garantia mínima): “A maioria dos franqueadores exige que os franqueados contribuam para um fundo de publicidade ou marketing, além dos pagamentos de royalties da franquia. Essas contribuições podem ser valores fixos em dólares ou, mais comumente, uma porcentagem fixa das receitas [*revenues*] da franquia.” (Ed Teixeira/Richard Chan, **Franchise Strategies: The Entrepreneur’s Guide to Success**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2022. [ebook] [tradução livre])

<sup>8</sup> Cfr. Marcos Bandeira de Mello. Participação no 6º Fórum Internacional de Gestão de Redes de Franquia e Negócios, 2020. Disponível em: <[youtube.com/watch?v=SfjtkOtsP3I](https://www.youtube.com/watch?v=SfjtkOtsP3I)>

<sup>9</sup> Ato de Concentração Ordinário 08700.004494/2018-53 (Disney/Fox).

<sup>10</sup> Andreas Freitag. Merchandisingvertrag. In: **Urhebervertragsrecht**. Baden-Baden: Nomos, 2008. p. 903 [tradução livre]

<sup>11</sup> É pertinente atentar-se ao uso da palavra merchandising com outras significações na ciência da administração, na(s) disciplina(s) de marketing (no sentido de produtos, promoções, eventos, experiências, campanhas publicitárias etc.).

<sup>12</sup> Andreas Freitag. Merchandisingvertrag. In: **Urhebervertragsrecht**. Baden-Baden: Nomos, 2008. p. 905 [tradução livre]

[*executivas e executivos – observação nossa*<sup>13</sup>] deste campo compreendem a natureza de seu trabalho e as ferramentas necessárias para ter êxito<sup>14</sup>, é complexa<sup>15</sup>.

## [Dinamicidade]

Cada *categoria de produto* (Brinquedos, Papelaria, Artigos de festas, Lar, Alimentos & Bebidas, Infantil & Pré-escolar, Vestuário, Pets, Publicações, Eletrônicos, Esportes, Jogos eletrônicos, dentre tantas outras *hardlines* e *softlines*) representa uma unidade/linha de negócio, em determinada atividade de varejo (*retail*) – que pode adquirir do atacado (*wholesale*) para revenda – e do ponto de venda (PDV), com comportamentos merceológicos por demais específicos, a dar ensejo a planejamentos estratégicos visando propostas de produtos, guias de estilo/artes<sup>16-17</sup>, considerações financeiras e concorrenciais particulares (análises de tendências de mercado e, por consequência, de consumo<sup>18</sup>), dentre outros critérios de previsão [*forecast*<sup>19</sup>/*scorecards*]:

<sup>13</sup> Para se ter um exemplo da atuação prática no contexto do *consumer products* e *licensing*, veja-se a descrição da vaga de “Associate Manager, Licensing Operations” na sociedade empresária Mattel, anunciada em 2023: “A equipe de Operações de Licenciamento gerencia todas as atividades globais de licenciamento de royalties, faturamento, cobranças, administração de contratos e suporte ao sistema. Gerenciamos todas as linhas de negócios, incluindo conteúdo, consumer products, eventos ao vivo e jogos. [...] Você irá: Revisar contratos de conteúdo complexos e interpretar os termos, incluindo direitos e estruturas de pagamento complexas para o sistema de licenciamento; supervisionar se a equipe tem acesso a todos os portais de terceiros e documentar os procedimentos para o processamento de faturas e royalties; desenvolver processos claros e implementá-los com a equipe de conteúdo e a equipe de processamento offshore; estabelecer parcerias com as equipes comercial e jurídica, liderando reuniões quando apropriado para a resolução de consultas; gerenciar o risco de inadimplência da Mattel e concluir as atividades de baixa quando aplicável; negociar e aprovar acordos de plano de pagamento com partes interessadas internas e externas [...]” (MATTEL. Descrição da vaga de “Associate Manager, Licensing Operations”, 2023. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20231227024435/https://jobs.mattel.com/en/job/el-segundo/associate-manager-licensing-operations/2015/58009987392>)

<sup>14</sup> Avi Santo. *Configuring the Field of Character and Entertainment Licensing: The Licensing Expo and Other Sites of IP Management*. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2022. [ebook] [tradução livre]

<sup>15</sup> Em entrevista ao Meio & Mensagem, Marcos Rosset, à época General Manager da sociedade empresária The Walt Disney Company (Brasil) Ltda, ao ser indagado sobre a atividade do setor de licenciamentos da companhia, relatou que “o licenciamento está entre os principais negócios, sem sobre de dúvida. A qualquer momento você visita o varejo e encontra pelo menos 5 mil itens. São números extraordinários. Estamos em alimentos, em higiene pessoal, papelaria, vestuário, brinquedos. O licenciamento tem uma participação também estratégica, porque ele posiciona o personagem e assegura a permanência e a exposição desse personagem diretamente com seu público-alvo. Temos aproximadamente 130 licenciados, em todas as categorias citadas, além de licenciamento direto, que nos dá uma exposição muito grande – são os casos da C&A, da Riachuelo, das Pernambucanas, do Wal-Mart e do Carrefour, que são as empresas que têm a licença para explorar nossos personagens da marca em determinadas categorias; por isso, acontece de eles terem produtos de marca própria” (E. Parente. “Disney para as massas”. *Meio & Mensagem*, out. 2007, p. 11). Em 2002, foi reportado no prestigioso periódico *The Licensing Journal*, a constituição de uma divisão de licenciamento, no Brasil, da sociedade empresária Warner Bros.: “A Warner Bros. Consumer Products anunciou que a Warner Bros. (South), Inc. representará os interesses de licenciamento da empresa no Brasil. As operações oficiais começaram no primeiro dia do ano. A Warner Bros. (South), Inc. presta serviços aos licenciados locais e regionais da Warner Bros. Consumer Products sediados no Brasil e fornece suporte aos parceiros de varejo brasileiros da empresa. O escritório se reporta à sede da Warner Bros. Consumer Products em Burbank, Califórnia, e também trabalha em estreita colaboração com outros escritórios da AOL Time Warner sediados no Brasil, como AOL, Warner Bros. Pictures, Warner Home Video, Warner Music International e Cartoon Network. O escritório de produtos para consumo da Warner Bros. (South), Inc. supervisionará todas as facetas de vendas de licenças, marketing de varejo, promoções e aspectos operacionais correspondentes no Brasil. Também gerenciará o pessoal, identificará e garantirá oportunidades de *product placement*, acompanhará os contratos de licenciados e supervisionará o processo de garantia da marca. No entanto, a fim de proporcionar aos licenciados e varejistas no Brasil as mesmas vantagens que os principais parceiros mundiais, a execução dos contratos e os aspectos comerciais finais continuarão a ser conduzidos nos Estados Unidos pela Warner Bros. Consumer Products.” (AA.VV. Warner Bros. settles in down South.: business briefs. *The Licensing Journal*, v. 22, ed. 2, fev. 2002. [tradução livre])

<sup>16</sup> Cfr. (I) “Antes de qualquer produto ser fabricado, o licenciante criará um guia de estilo pormenorizado. Este guia incluirá os logótipos e os caracteres tipográficos a utilizar (incluindo uma variedade para diferentes tipos de embalagens e tamanhos), o grafismo aprovado para as personagens, incluindo em diferentes poses e formas (por exemplo, planas e dimensionais), as marcas registradas e os avisos de direitos de autor aprovados, as frases aprovadas, os periféricos aprovados (como armas ou veículos da propriedade), as tabelas de tamanhos aprovadas (escala relativa de uma personagem para outra), etc.” (Jeffrey Ulin. *The Business of Media Distribution*. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge Focal Press, 2010. p. 352 [tradução livre]); (II) Diogo Araujo. “Do Style Guide ao produto final: o processo de criação da nova marca e dos personagens da família Brancoala”, *LinkedIn*. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/do-style-guide-ao-produto-final-o-processo-de-cria%C3%A7%C3%A3o-diogo-araujo>

<sup>17</sup> Tais artes podem ser criadas pela equipe de design, ou terceirizada para este fim, da licenciada (com base no regime *work made for hire* – cessão total), seguindo o guia de estilo da *property* (configurando uma obra derivada).

<sup>18</sup> Cfr. (I) “[...] Tampouco uma montadora famosa como Ferrari ou Porsche produz camisetas, chaveiros ou óculos de sol, mas ao licenciar suas marcas para os fabricantes desses produtos, ela pode satisfazer a demanda do consumidor que, de outra forma, não seria atendida. [...] Marcas e personagens são licenciados para uso em uma vasta gama de produtos e serviços, desde brinquedos e material escolar até roupas e equipamentos esportivos, restaurantes, parques temáticos e museus.” (Jorge Contreras. *Intellectual Property Licensing and Transactions: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. p. 11; 462 [tradução livre]); (II) “Uma volta à loja de presentes sugere que os nomes das universidades sempre desempenharam a função de *brand*. Os alunos, futuros alunos, pais e turistas que compraram guarda-chuvas, canecas, camisetas, calendários e outras mercadorias com a marca não o fizeram porque marcas como ‘Yale’ os fizeram pensar que se tratava de guarda-chuvas, canecas ou camisetas de alta qualidade, feitas com algodão de alta qualidade. O que motivou suas compras foi o desejo de obter algo com o logotipo ‘Yale’ - algo que pudessem vestir ou usar, mostrando a si mesmos e aos outros que tinham um relacionamento (real, futuro ou apenas confabulado) com essa instituição de ensino.” (Mario Biagioli. *Distinctive Excellence: The Unusual Roots and Global Reach of Academic Brands*. In: *Academic Brands: Distinction in Global Higher Education*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. p. 23 [tradução livre])

<sup>19</sup> Cfr. (I) “Seja para licenciamentos ou licenciados, a necessidade continua a mesma: prever as vendas futuras com base nas vendas atuais e passadas, levando em conta adiantamentos, garantias, royalties estimados e outras despesas. E, é claro, [...] atualizar e refazer a previsão trimestralmente - conforme as mudanças nas vendas e nas condições do mercado - para ajudar a conduzir o barco em uma direção lucrativa. [...] Uma previsão ineficaz ou um plano mal administrado, no entanto, comprometerá a integridade de uma marca ao colocá-la no mercado na hora errada, nos varejistas errados, no preço errado.” (L. Raileanu. “Having a Crystal ball would be wonderful, but an accurate forecast would be more realistic!”. *Total Licensing*, 2018. p.

«Produtos licenciados abrem as portas no varejo para as empresas. [...] Uma camisa [com estampa] genérica apresenta possibilidades limitadas de distribuição. A mesma camisa com o elemento de uma licença desportiva pode ser atrativa para lojas de artigos desportivos, artigos de times e lojinhas em estádios. Através do licensing, empresas podem criar diferentes oportunidades de distribuição.»<sup>20</sup>

Vale ressaltar que tais canais de distribuição (franquias de lojas, lojas, virtual, outlets, quiosques, eventos, supermercados etc.) podem ser (pré-)estipulados na avença de licensing; critério este podendo também estar associado ao território (nacional, internacional etc.).

O professor livre-docente Fauze Najib Mattar, ao lecionar sobre Gestão de Categorias [*category management*], bem esclarece que:

«Conforme a Federal Trade Commission (2001), o Gerenciamento por Categorias [...] é uma estratégia organizacional do varejo em que parte do conjunto de produtos com que a empresa trabalha é organizada em categorias de produtos, as quais são administradas de forma independente como se fossem UENS - Unidades Estratégicas de Negócios, tendo as decisões sobre seleção de produtos, arranjo, localização e apresentação na loja, promoção e precificação feitas, categoria por categoria, visando maximizar o lucro e a eficiência de cada categoria. Visa promover maior integração entre produtores, distribuidores e varejistas para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento junto aos consumidores finais. O pressuposto principal é que os produtos devem ser agrupados no ponto de venda segundo a lógica do consumidor e não a dos produtores, distribuidores ou varejistas, como usualmente tem sido. [...]. O Gerente de Categoria é o responsável pela administração de uma categoria de produtos ou serviços. Cabe a ele desenvolver estratégias, elaborar e implantar o plano para a categoria, avaliar resultados e corrigir rumos, assumindo a responsabilidade pelos resultados.»<sup>21</sup>

O interesse pelo desenvolvimento de produtos para consumo (consumer products) com associação<sup>22</sup> à marcas e/ou personagens<sup>23</sup> ficcionais ou reais (a expressão “marcas<sup>24</sup> e personagens” é bastante utilizada nos segmentos atinentes) é fortalecido pelas iniciativas de narrativa [*storytelling*] transmídia - numa espécie de situação de *onipresença*<sup>25</sup> - com a **extensão contextual** da criação intelectual (ou da própria personalidade humana)<sup>26</sup>, cuja estrutura de licenciamento se apresenta como uma «resposta lógica ao crescimento da cultura de consumo.»<sup>27</sup>

---

72 [tradução livre]); (II) “A vigência de qualquer contrato de licença definirá o período ou prazo relevante durante o qual o contrato de licença permanecerá em vigor. O prazo pode variar dependendo dos critérios pré-estabelecidos do licenciante ou da categoria do produto. Muitos licenciantes concederão licenças apenas por um período de dois ou três anos, embora, como mencionado, licenças para certas categorias de produtos, por exemplo, videogames, produtos alimentícios etc., sejam comumente concedidas por prazos mais longos devido ao tempo e/ou custo necessário para desenvolver tais produtos. A duração dos acordos relacionados a materiais protegidos por direitos autorais, por exemplo, em acordos de publicação, está normalmente vinculada à duração da proteção de direitos autorais para tais propriedades.” (Gregory Battersby. *Anatomy of the merchandising license agreement*. *The Licensing Journal*, v. 31, ed. 5, mai. 2011. [tradução livre])

<sup>20</sup> Daniel Bruton. *Sports Marketing: The View of Industry Experts*. Massachusetts: Jones & Bartlett, 2015. [ebook] [tradução livre]

<sup>21</sup> Fauze Najib Mattar. *Administração de Varejo*. São Paulo: Elsevier, 2019.

<sup>22</sup> O elemento “contexto” no presente campo é muito forte, em vários pontos. “Imagine só uma mamadeira da marca Playboy, ou então um perfume de uma marca de queijo, no mínimo não vai pegar bem!” (G. M. Lucio. “A aplicação da arte licenciada sem mistério: o produto adequado para uma marca”. *Revista Licensing Brasil*, ed. 26, 2011. p. 82)

<sup>23</sup> Cfr. (I) “Esse aspecto de como os personagens pairam entre o concreto e o conceitual é paralelo ao modo como a propriedade intelectual oscila entre o intangível e o tangível, contornando a ideia e a expressão.” (Jani McCutcheon. *Literary Characters in Intellectual Property Law*. Chenteltham: Edward Elgar, 2023. p. 1 [tradução livre]); (II) “No entanto, a proteção dos direitos de autor de personagens de ficção é apertada. Tarzan não é Enkidu, tal como o seu imitador flagrante, Ka-Zar da Marvel Comics, não é Tarzan. (Se Ka-Zar é mais Tarzan do que Enkidu, o atual grande sucesso da Marvel, Wolverine, é mais Enkidu do que Tarzan).” (Aaron Schwabach. *Fan Fiction and Copyright: Outsider Works and Intellectual Property Protection*. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2018. [ebook] [tradução livre]); (III) Tim Hollis. *Toons in Toyland: The Story of Cartoon Character Merchandise*. Mississippi: University Press of Mississippi, 2015.

<sup>24</sup> Cfr. (I) “Ao transferir significados para o produto, a marca age de forma persuasiva sobre o consumidor.” (L. Silva. “Licenciamento e extensão de marcas como estratégia de ampliação de mercados”. *Revista Licensing Brasil*, ed. 26, 2011. p. 113); (II) “De modo geral, os produtos derivados invadiram a esfera do consumo. [...]. A marca, sua personalidade e a qualidade de seu relacionamento com o consumidor passaram a ser os critérios decisivos para o ato de escolha.” (Myriam Bahuaud. *Droits dérivés: le cas Babar*. Paris: L’Harmattan, 1999. p. 12 [tradução livre])

<sup>25</sup> Cfr. (I) Ann Donahue. “The mouse that roared at retail: How Disney Consumer Products turned ‘Hannah Montana’ and ‘High School Musical’ into the 3\$ Billion Kids in just three years”. *Billboard*, ed. ago., 2009. p. 20-21; (II) e Debbie Galante Block. “Elvis: The King of Licensing (25 Years After His Death, His Image Is Everywhere)”. *Billboard*, ed. jun., 2002. p. 74-78.

<sup>26</sup> Cfr. Maria Teresa Franquet Sugañes. *El contrato de personality merchandising*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2005.

<sup>27</sup> Matthew Freeman. *Historicising Transmedia Storytelling: Early Twentieth-Century Transmedia Story Worlds*. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2016. [ebook] [tradução livre]

Mas a dinâmica dessas iniciativas não é homogênea, eis que com frequência variam de uma categoria para outra<sup>28</sup>. A professora Jeanette Steemers tece observações bastante significativas no que diz respeito ao segmento *pre-school*<sup>29</sup>:

«Apesar de um mercado varejista brutalmente competitivo e de uma recessão global a partir de 2008, o que sugere que um modelo de financiamento baseado em receitas de produtos e vendas de DVDs em declínio já está sendo colocado sob considerável pressão [...], os personagens licenciados são de fato um negócio muito grande. Só na Grã-Bretanha, o mercado de licenciamento pré-escolar foi estimado em 800 milhões de libras esterlinas dos 2,5 bilhões de libras geradas pelo licenciamento para crianças no varejo em 2007 [...]. Onde o mercado pré-escolar se destaca é sua estreita afinidade com brinquedos, com dois terços dos £ 31 bilhões gerados a cada ano com vendas globais de brinquedos originados nos Estados Unidos [...]. À medida em que as crianças mais velhas se voltam para o computador e os videogames mais cedo, são principalmente as crianças menores de seis anos que brincam com brinquedos e é para elas que os brinquedos são adquiridos, dando aos fabricantes apenas uma pequena janela para comercializar seus produtos. [...] Para lançar uma *preschool property*, os licenciadores precisam assegurar licenciados para as principais categorias de brinquedos, publicação e DVDs como parte de uma estratégia coordenada de gerenciamento de marca que trate os componentes da marca, tais como *character poses, backgrounds, logos* etc., como ativos de marca cuidadosamente controlados. Um passo no caminho para o sucesso comercial é assegurar uma *master toy licence* desde cedo, não apenas porque os brinquedos têm prazos de produção<sup>(30)</sup> de até 2 anos, mas também porque os brinquedos podem representar mais de 50% das vendas de produtos licenciados [...]. Alguns licenciados são preferíveis a outros porque têm uma presença global, bons contatos de varejo e podem investir em design de produto, pesquisa, embalagem, publicidade e marketing. No entanto, embora as relações com licenciados sejam vitais, as relações com grandes varejistas são indiscutivelmente mais importantes por causa do "poder da prateleira". [...] Se um grande parceiro varejista, especialmente nos Estados Unidos, decidir retirar uma marca ou reduzir o espaço nas prateleiras dedicado a produtos pré-escolares, os detentores dos direitos poderão se deparar com quedas consideráveis de receita. [...]»<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> “Nem todos os produtos licenciados [...] afetam a marca-mãe da mesma maneira. Para uma marca de moda de luxo, o licenciamento de produtos como perfumes, relógios e ready-to-wear melhora seu status como uma marca aspiracional e, portanto, essas categorias são consideradas categorias de investimento. Por outro lado, produtos como roupas íntimas, cintos ou lenços, embora gratificantes, tendem a se beneficiar mais da imagem da marca do que agregar valor ou status a ela e, portanto, devem ser considerados como categorias de consumo. Um portfólio de licenças bem-sucedido é aquele que possui um equilíbrio entre as duas categorias.” (Kaled Hameide. *Managing Fashion: A Management Perspective*. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2020. [ebook] [tradução livre])

<sup>29</sup> Vide, também, no contexto infanto-juvenil (I) “A aplicação do ‘*character*’ ao *merchandising*, o timing adequado e o potencial de eficácia tornaram-se ‘um trabalho para especialistas’.” (Jose Bellido/Kathy Bowrey. *Adventures in Childhood: Intellectual Property, Imagination and the Business of Play*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. p. 206 [tradução livre]); (II) “O papel do *toy agent* consiste em identificar o mercado para um inventor e procurar o melhor acordo possível com uma empresa de brinquedos adequada ao conceito ou produto. Depois de negociar diretamente com as empresas de brinquedos, o agente apresenta o acordo ao inventor para aprovação e assinatura. A este respeito, o *toy agent* é um pouco diferente do agente tradicional, na medida em que o *toy agent* não tem normalmente o poder ou a autoridade para vincular o inventor do brinquedo ou do jogo. Em vez disso, o *toy broker* atua mais como um representante de vendas do inventor, negociando o acordo para aprovação final e execução pelo inventor. Os *agents* e *brokers* de brinquedos servem os interesses tanto das empresas de brinquedos como dos inventores. Para a empresa de brinquedos, o agente actua como uma primeira linha de defesa contra o ataque de inventores de brinquedos e jogos. Uma vez que os *agents* são capazes de filtrar as propostas volumosas e separar as que têm potencial das que não apresentam qualquer mérito, a empresa pode dar a devida atenção a um número mais razoável de propostas sem ter de perder tempo a responder a todas as propostas. Os *agents* de brinquedos também servem para limitar a responsabilidade da empresa de brinquedos no que diz respeito a queixas de apropriação indevida de conceitos e ideias feitas por inventores descontentes.” (Gregory Battersby. The current state of toy licensing. *The Licensing Journal*, v. 22, ed. 2, fev. 2002. [tradução livre]); (III) “No setor de brinquedos, o licenciamento é predominante. As empresas de brinquedos rotineiramente licenciam novos product concepts de inventores independentes de brinquedos e lhes pagam royalties sobre as vendas de produtos baseados ou derivados de seus concepts. Inevitavelmente, surgem disputas porque os inventores e as empresas de brinquedos podem ver os concepts apresentados de forma diferente ou porque a empresa de brinquedos opta por prosseguir com um concept por conta própria, sem o inventor, por motivos que se resumem ao custo.” (Russell Dize. Developments in merchandising and character licensing law. *The Licensing Journal*, v. 27, ed. 3, mar. 2007. [tradução livre])

<sup>30</sup> [A empresa que fabrica/manufatura o produto licenciado pode ou não ser diversa da própria licenciada. De rigor que o licensee a greement licenciante-licenciada atente a uma subordinação do negócio jurídico de fabricação licenciada-fabricante – third party manufacturer agreement (industrialização por encomenda, prestação de serviço ou outra natureza) às suas disposições obrigacionais, a exemplo de a licenciante atuar como interveniente-aumente neste, vedada a cessão de posição contratual – observação nossa]

<sup>31</sup> Jeanette Steemers. *Creating Preschool Television: A Story of Commerce, Creativity and Curriculum*. Londres: Springer Palgrave Macmillan, 2010.

Aprofundando-se ainda mais nas relações de mercado atinentes a múltiplas categorias, o executivo Al Ovadia explica de maneira coesa que:

«Hoje, todos os estúdios trabalham duro para garantir espaço nas prateleiras para seus produtos vinculados a filmes. Infelizmente, simplesmente não há o suficiente para todos. [...]. Enquanto as prateleiras virtuais de vendas on-line pegam parte da folga, é cada vez mais desafiador para executivos de estúdio e agentes de licenciamento independentes buscar acordos de licenciamento. [...]. O que costumava ser conhecido como departamentos de *licensing and merchandising* deu lugar a divisões de *consumer products*. [...]. O termo *franchise* tornou-se um chavão do licenciamento, referindo-se ao potencial de licenciamento contínuo de uma série de filmes. [...]. A chave para qualquer *franchise* é seu potencial de *merchandising* de longo prazo e seu apelo para mais de uma geração. No entanto, as receitas brutas de merchandising tendem a diminuir à medida que o número de filmes da série aumenta. O sucesso do primeiro título deriva da descoberta e aceitação do grande público. As vendas de merchandise para um segundo título podem ser maiores, atraindo uma base de consumidores mais ampla, impulsionada por muitos fabricantes e varejistas que podem não ter participado do primeiro, especialmente no exterior. No entanto, os *merchandise* dos filmes subsequentes da série tendem a se estabilizar, atraindo consumidores mais jovens à medida que os mais velhos passam a outros interesses. [...]. Todos no *business* entendem que há risco associado a cada negócio feito. O objetivo do licenciado é consumir o máximo de informações possível, comparar os fatos com outras oportunidades potenciais na mesma janela e escolher aquela que minimiza o risco. [...].»<sup>32</sup>

Contratualmente, como já é perceptível, «a forma mais comum de transação é via pagamento de um percentual das receitas auferidas pelo licenciado com a venda dos produtos ou serviços [royalty] que usam a marca»<sup>33</sup>, o personagem ou outro ativo diferenciador do licenciador, «comumente [...] vinculado ao desempenho das vendas»<sup>34-35</sup>. Isto posto, «qualquer profissional experiente em licenciamento reconhece que as definições de royalties e vendas líquidas, metas de desempenho, garantias, despesas de marketing e promoção e impostos, entre outros elementos-chave, podem fazer diferenças significativas nos valores devidos nos termos do contrato»<sup>36</sup>.

As prospecções de quem anseia ser licenciado e busca por um portfólio de um licenciador robusto<sup>37</sup> (dentre muitos outros, empresas de mídia<sup>38</sup> classificadas como “majors”, que negociam através de seus executivos e executivas de Consumer Products ou por agências<sup>39</sup> de licenciamento que os

<sup>32</sup> Al Ovadia. Consumer Products. In: **The Movie Business Book**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge Focal Press, 2016. [ebook] [tradução livre]

<sup>33</sup> L. Macedo. “Royalties e pagamentos”. **Revista Licensing Brasil**, ed. 66, 2019. p. 66

<sup>34</sup> L. Macedo. “Royalties e pagamentos”. **Revista Licensing Brasil**, ed. 66, 2019. p. 66

<sup>35</sup> No cenário brasileiro, a eventual ocorrência de inadimplemento por parte de um licenciado (o que reforça a importância da garantia mínima), ou a ocorrência da sonogação de informações pelo mesmo, são fenômenos percebidos pelos players licenciantes com preocupação (Ana Kasmanas. Participação no podcast “Toys PodCast”. 2023. Disponível em: <youtube.com/watch?v=lhtGyAKG68>. [52:30-54:15]). Mecanismos “securitários” (a exemplo de (i) notas promissórias tendo como emitentes as pessoas físicas executivas da licenciada, fiadoras, cujo valor pode refletir quantias provisionadas no *license agreement* – e por esta razão, estritamente vinculadas ao negócio jurídico [pro solvendo] e não endossáveis; (ii) apólice de seguro de responsabilidade civil) apresentam-se como fator de segurança jurídica à licenciante.

<sup>36</sup> Deborah Wilcox. Character licensing: licensing markets. **The Licensing Journal**, v. 22, ed. 1, jan. 2002. [tradução livre]

<sup>37</sup> Há também a frequente presença de licenciadores independentes e de médio porte, que estão galgando aumentar a “força” mercantil de seus ativos.

<sup>38</sup> “*Media enterprises* podem ser definidas como entidades econômicas organizadas sistematicamente, nas quais o ‘bundling’ de conteúdo editorial gerado internamente e externamente (conteúdo informacional e/ou relativo ao entretenimento; compilação de diferentes aspectos e categorias de conteúdo editorial; há uma divisão entre conteúdo editorial e publicitário), a transferência de conteúdo para um meio de armazenamento, e a distribuição direta ou indireta são empreendidos.” (Bernd Wirtz. **Media Management: Strategy, Business Models and Case Studies**. Cham: Springer, 2020. [ebook] [tradução livre])

<sup>39</sup> Cfr. (I) “Um licenciante que não quer perder tempo identificando e solicitando potenciais licenciados e administrando um programa de licenciamento pode querer contratar um agente de licenciamento. A definição de agente de licenciamento é uma pessoa que identifica possíveis licenciados para a propriedade do licenciante, representa a propriedade em feiras e apresenta a propriedade e as propostas aos licenciados durante a negociação dos termos dos contratos. Para um licenciante que não deseja realizar essas tarefas, contratar um agente de licenciamento é uma boa ideia. Este serviço pode estar disponível por um custo adicional fixo ou por hora. Mas, normalmente, os agentes recebem uma parte dos royalties ou lucros gerados por meio do contrato de licenciamento facilitado por eles. Escolher o agente certo é importante. É essencial que ele seja alguém cuja estratégia esteja alinhada com a do licenciante, especialmente porque os agentes têm um incentivo para assinar o maior número possível de contratos de licenciamento, uma vez que não são pagos até que o contrato seja assinado e as receitas comecem a fluir. Os agentes podem ajudar o licenciante de várias maneiras: (i) O agente revisará a licença obtendo e revisando amostras do produto licenciado ou ajudando a desenvolvê-lo, e negociará acordos de licença, bem como coletará royalties e outros pagamentos. Alguns licenciantes preferem receber as amostras e pagamentos e pagar uma comissão ao agente. (ii)

representam) comumente acontecem em feiras/convenções comerciais [*trade marketing*] nacionais e internacionais, de ocorrência anual.<sup>40</sup> Eis que:

«[...] dentre outras condições de negociação [dos contratos de licenciamento], são definidos o prazo de vigência do licenciamento, royalties a serem pagos, garantia mínima<sup>(41)</sup>, marcas e produtos a serem licenciados. A partir dessa negociação, é firmado respectivo contrato de licenciamento, que após devidamente formalizado, dá ensejo ao desenvolvimento e à produção dos produtos licenciados, mediante prévia aprovação dos licenciantes acerca da utilização da marca licenciada (arte) e das próprias amostras dos artigos licenciados.» (Resposta de um agente econômico a ofício exarado pelo CADE no âmbito do Ato de Concentração “Disney/Fox”<sup>42</sup>)

Também, como não poderia deixar de ser, o desempenho da licença (via métricas como KPI’s e SKU’s) e seu controle [*standard*] de qualidade<sup>43</sup> são fatores inarredáveis na manutenção da diferenciação e da reputabilidade<sup>44</sup> dos ativos do titular licenciante. Há, aqui, uma necessária sinergia (i.e., *relações jurídicas de cooperação ou coordenação*<sup>45</sup>; cuja lealdade é presente no pano de fundo) entre licenciante e licenciado. Mas as possíveis contendas, a ocorrerem entre licenciante e licenciado ou entre licenciante/licenciado e contrafator, podem manifestar naturezas e pleitos diversos.<sup>46</sup>

---

Desenvolver um plano estratégico de licenciamento, incluindo a identificação de canais de varejo promissores e a identificação de licenciados capazes de auxiliar na execução dos objetivos de licenciamento. (iii) Forneça diretrizes sobre metas financeiras realistas. (iv) Monitorar o desempenho e auxiliar no controle de qualidade” (Kaled Hameide. **Managing Fashion: A Management Perspective**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2020. [ebook] [tradução livre]); (II) “As agências de licenciamento e os consultores podem desempenhar um papel central no desenvolvimento de um programa de licenciamento eficaz. Se a sua empresa tem uma relação comercial duradoura e mutuamente benéfica com uma agência de licenciamento, ou se a sua empresa está interessada em considerar a hipótese de contratar um profissional de licenciamento, prepare-se para ouvir duas palavras repetidas vezes: Dependente. Esta palavra é, em muitos aspectos, a moeda corrente do sector do licenciamento. Mas para que não pensem que estou a ser irreverente, ‘depende’ também pode ser a palavra mais importante que uma agência ou consultor pode dizer. Isto se deve à necessidade e ao desejo da agência ou do profissional de avaliar os potenciais clientes e, já agora, os clientes atuais, para encontrar as principais razões pelas quais querem incorporar o licenciamento no seu repertório de marketing. As motivações de um cliente para licenciar a sua marca ditarão a estrutura da sua filosofia de licenciamento. Como Bruce Bridges, vice-presidente de licenciamento da IMC Licensing, afirma, ‘a estrutura determina o comportamento’ e a estrutura do cliente determinará em grande medida o comportamento da agência” (M. Hess. Working with licensing agents and consultants. **The Licensing Journal**, v. 30, ed. 10, nov-dez. 2010. [tradução livre])

<sup>40</sup> No Brasil, a Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens (ABRAL) bastante se destaca na participação destas convenções.

<sup>41</sup> “[As garantias mínimas são importantes a dois níveis: em primeiro lugar, asseguram ao licenciante um nível mínimo de receitas e, em segundo lugar, criam incentivos para que o licenciado promova o produto de modo a cumprir e, se possível, superar a garantia.” (Jeffrey Ulin. **The Business of Media Distribution**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge Focal Press, 2010. p. 354 [tradução livre]) – observação nossa]

<sup>42</sup> Ato de Concentração Ordinário 08700.004494/2018-53 (Disney/Fox).

<sup>43</sup> Cfr. (I) “O controle de qualidade (QC) do produto licenciado é imperativo, pois a falta de controle pode enfraquecer ou destruir a reputação de uma marca. Assim, o licenciante deve manter o direito de controlar o design do produto licenciado, incluindo materiais utilizados, qualidade geral e processos de fabricação. Esses QCs devem incluir o direito de inspecionar plantas de fabricação e revisar e comentar sobre amostras e protótipos ao longo do processo de fabricação. O licenciante pode aceitar um papel ativo na supervisão da qualidade. O licenciante deve ter o direito de aprovar todas as mercadorias licenciadas e todas as embalagens e materiais publicitários relacionados antes que qualquer mercadoria ou anúncio seja divulgado ao público. Dependendo da propriedade e do tipo de mercadoria coberta pelo contrato, o licenciante pode querer direitos de aprovação em vários estágios, incluindo planos e especificações iniciais, maquetes de produção e execuções finais da produção. Os licenciantes podem manter o controle sobre a fabricação exigindo que o licenciado identifique seu fabricante por nome e endereço e reservando-se o direito de inspecionar as instalações do fabricante quanto à conformidade com os direitos humanos e QC. O licenciante também deve ter o direito de obter amostras aleatórias de mercadorias e materiais publicitários durante a vigência do contrato para confirmar que não houve desvio das amostras previamente aprovadas. Se a propriedade licenciada for uma marca registrada, o contrato de licença deve incluir provisões adequadas de controle de qualidade ou o licenciante correrá o risco de perder seus direitos sobre a marca [no contexto norte-americano – observação nossa]” (Kaled Hameide. **Managing Fashion: A Management Perspective**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2020. [ebook] [tradução livre]); (II) Um excelente exemplo de atuação do QC pode ser percebido no que concerne a embalagens (vide Floriano do Amaral Gurgel. **Administração da embalagem**. São Paulo: Cengage; Senac, 2020); (III) “A questão das regras [contratuais – observação nossa] impostas pelos licenciamentos na verdade são vantagens. Não existe nada melhor do que trabalhar sob regras claras. O cumprimento dessas regras garante que o consumidor não perca identificação com a licença e, portanto, com o produto.” (A. Munhoz. “A publicidade de produtos licenciados”. **Revista Licensing Brasil**, ed. 26, 2011. p. 105).

<sup>44</sup> “Grande parte do licenciamento de personagens gira em torno de personagens estabelecidos, com sua própria aparência, personalidade e história conhecidas. Os licenciados podem contar com a afinidade já existente do consumidor com esses personagens para ajudar a vender os produtos licenciados. Essa dinâmica muda quando a licença envolve novos personagens que ainda não foram apresentados aos consumidores, geralmente no contexto de filmes ou séries de televisão que estão por vir. Nesses contextos, o licenciante/estúdio usa o merchandising para ajudar a criar a afinidade do consumidor com o novo programa, e o licenciado investe na esperança de que os consumidores respondam favoravelmente aos personagens ainda não testados. A dinâmica alterada afeta como, e até mesmo se, os royalties são pagos pelo licenciado e introduz muitos termos exclusivos à situação do licenciamento.” (Deborah Wilcox/Rosanne Yang. Licensing to create consumer affinity for new characters. **The Licensing Journal**, v. 26, ed. 9, out. 2006. [tradução livre])

<sup>45</sup> Pedro Marcos Nunes Barbosa. **Curso de concorrência desleal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022. p. 17

<sup>46</sup> Alguns exemplos de casos que envolvem total ou parcialmente licensing e merchandising: (I) 1529947-74.2020.8.26.0050 [decisão interlocutória de destruição no inquérito – enforcement criminal com o suporte de titulares de marcas e personagens visando apreensão e destruição de res delicti fruto de contrafação]; (II) 0020166-70.2011.8.26.0001 [acórdão – enforcement cível pelo licenciado processualmente legitimado em decorrência do negócio jurídico de licença (com cláusula versando a “preservação do fundo de comércio” da licenciante) em face de contrafator]; (III) 0210996-21.2010.8.26.0100 [acórdão – disputa entre licenciante e licenciada por violação contratual]; (IV) 1045582-15.2014.8.26.0002 [acórdão – embargos do licenciado à execução do licenciante]; (V) 1119092-58.2014.8.26.0100 [acórdão – situação de onerosidade excessiva do contrato de licença não caracterizada]; (VI) 1035326-97.2020.8.26.0100 [acórdão – licenciado enquanto legitimado ordinário através da pretensão cível de enforcement/repressão à deslealdade concorrencial em face do contrafator]; (VII) 1113267-60.2019.8.26.0100 [sentença – alegação de

O ativo intelectual, portanto, «presta-se a ser explorado através de permutações infinitas, associado a uma variedade vertiginosa de produtos físicos [e serviços, experiências, ativações – observação nossa] e distribuído por qualquer plataforma capaz de atrair olhares»<sup>47</sup>. É a demonstração de um sofisticado «cultivo de investimento em *entertainment properties* entre licenciantes, varejistas e consumidores»<sup>48</sup>. Se o principal «nome do jogo para o licenciamento é vender»<sup>49</sup>, o que marca profundamente toda a conjuntura aqui apresentada é a *dinâmica* comercial «produto-preço-distribuição»<sup>50</sup>, caminhando de mãos dadas com o consumo, a tendência, a preferência, a predileção. Licensing + merchandising = modelo de negócio?<sup>51</sup>

---

inadimplemento total das obrigações da licenciada]; (VIII) 1054993-98.2022.8.26.0100 [sentença – sociedade empresária requerida que adquiriu mercadoria de fabricante licenciada da requerente, sendo acusada de contrafação devido a qualidade inferior do estipulado pela licenciante. Vale a leitura da fundamentação do magistrado: “[...] as notas fiscais de [...] demonstram que as mercadorias comercializadas pela ré foram adquiridas de [...], fabricante licenciada pela própria autora. [...] não há como se imputar à requerida [comerciante] a obrigação de atender aos ditames do contrato firmado apenas entre a autora [licenciante] e a terceira [licenciada fabricante, que não é parte neste feito], [...]”. A requerida, presumindo estar adquirindo mercadorias licenciadas, apenas os revendeu no mercado nacional. [...] observe-se que os requisitos de qualidade, inclusive quanto à embalagem das mercadorias, somente podem ser imputados à terceira, efetiva licenciada”. Com efeito, a análise dos canais de distribuição avançados entre licenciante e licenciada mostra-se importante]; (IX) 5006050-03.2022.8.13.0210 [decisão interlocutória – excelente exemplo da união do conceito dogmático de franquia, e do carácter merchandising]; (X) 5030052-67.2021.4.03.6100 [sentença – exemplo de uma questão afeta à direito tributário (CIDE) que impacta na operação de licensing para merchandising]

<sup>47</sup> Jeffrey Ulin. **The Business of Media Distribution**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge Focal Press, 2010. p. 342 [tradução livre]

<sup>48</sup> Avi Santo. **Configuring the Field of Character and Entertainment Licensing: The Licensing Expo and Other Sites of IP Management**. Nova Iorque: Taylor & Francis Routledge, 2022. [ebook] [tradução livre]

<sup>49</sup> EP GRUPO. “Expo Licensing Latam 2019 - 1º episódio”. 2019. Disponível em <[youtube.com/watch?v=n32MWFpuE88](https://www.youtube.com/watch?v=n32MWFpuE88)> [05:38-07:19]

<sup>50</sup> Ana Kasmanas. Participação no podcast “Toys PodCast”. 2023. Disponível em: <[youtube.com/watch?v=lhtTGyAKG68](https://www.youtube.com/watch?v=lhtTGyAKG68)>. [45:00-46:40]

<sup>51</sup> O “licensing emergiu como um *popular* modelo de negócio [business model] [...]”. (Tomoko Okawa. Licensing and the mass production of luxury goods. In: **The Oxford Handbook of Luxury Business**. Oxford: Oxford University Press, 2022. p. 175 [tradução livre])