

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
FACULDADE NACIONAL DE DIREITO

**MÉS QUE UN CLUB:  
O VALOR DE MARCA E A IMPORTÂNCIA DO DIREITO MARCÁRIO  
NO FUTEBOL**

PEDRO MENDONÇA VALICENTE

Rio de Janeiro  
2021/ 2º SEMESTRE

PEDRO MENDONÇA VALICENTE

**MÉS QUE UN CLUB:  
O VALOR DE MARCA E A IMPORTÂNCIA DO DIREITO MARCÁRIO  
NO FUTEBOL**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação do Professor Carlos Augusto.

Rio de Janeiro  
2021/ 2º SEMESTRE

**FICHA CATALOGRÁFICA - CIP**



PEDRO MENDONÇA VALICENTE

**MÉS QUE UN CLUB:  
O VALOR DE MARCA E A IMPORTÂNCIA DO DIREITO MARCÁRIO  
NO FUTEBOL**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação do Professor Carlos Augusto Thomaz.

Data da Aprovação: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

Banca Examinadora:

Orientador \_\_\_\_\_

Membro da Banca \_\_\_\_\_

Membro da Banca \_\_\_\_\_

Membro da Banca \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro  
2021/ 2º SEMESTRE

## AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento para minha mãe, Ana Paula, e meu pai, Luiz, a quem devo tudo o que sou hoje em dia, por serem meu porto seguro, jamais medindo esforços na minha educação e formação, por estarem comigo nos momentos fáceis e difíceis e pelo infinito carinho que recebo, o qual confesso não saber se algum dia conseguirei retribuir à altura.

Agradeço o meu primeiro amigo e irmão gêmeo André, pela fiel parceria desde o ventre e pela sorte de tê-lo como meu colega de faculdade, que sempre esteve ao meu lado nas incansáveis madrugadas de estudo, deixando até mesmo os momentos mais tortuosos da graduação leves como a nossa amizade.

Ao meu melhor amigo Felipe Magno, irmão mais velho – cronológica e simbolicamente - que a vida me deu, agradeço por todo o afeto e conselhos valiosos que recebi e sempre receberei.

Aos Judocas Calvos, companheiros da FND, amigos do peito que o Direito formou ainda no primeiro período da graduação, mas que levarei para sempre no meu coração, agradeço pela nossa união, pelas lições de vida nos incontáveis almoços no Caubi e por todas as risadas e choros compartilhados.

Aos queridos amigos do Crepe, grupo que a vida uniu e aleatoriamente me acolheu, agradeço pelas discussões enriquecedoras, palavras doces e azedas, e pelos momentos épicos de lazer que certamente contribuiram para que as minhas sextas-feiras da graduação fossem sempre esperadas com anseio.

Por fim, agradeço ao Clube de Regatas do Flamengo, minha primeira paixão e maior inspiração para a realização desse trabalho.



## RESUMO

O futebol é um esporte mundialmente conhecido e parte da cultura contemporânea, jogado em todos os continentes e arrastando multidões para os jogos. A presente monografia visa explicar a importância do registro de marca no futebol e dos elementos que fortalecem essa marca. Para isso, inicialmente, será feita uma breve análise do futebol e seus espectros na sociedade, passando de manifestação de violência para esporte, de esporte para cultura e de cultura para uma empresa e marca. Em seguida, será feito um aparato sobre direito marcário, o conceito de marca, princípios marcários e a classificação das marcas conforme tipo e forma. Após, serão vistas as principais marcas futebolísticas de 2021 em um comparativo com as principais marcas de 2010 para analisar quais fatores agregam valor a uma marca futebolística na Europa. Estudando o ambiente interno e os fatores externos ao clube é possível ampliar os horizontes sobre o que a marca de um clube representa. O mesmo será feito no Brasil apresentando os fatores que fazem com que as marcas sejam desvalorizadas em detrimento dos clubes europeus. Por fim, será abordada a importância e vantagens do registro marcário para os clubes protegerem, fortalecerem, lucrarem e aprimorarem ainda mais suas marcas.

**Palavras-chave:** Direito Marcário - Marcas - Futebol - Clubes

## **ABSTRACT**

Football is a world-renowned sport and part of contemporary culture, played on all continents and drawing crowds to games. This monograph aims to explain the importance of brand registration in football and the elements that strengthen this brand. For this, initially, a brief analysis of football and its specters in society will be made, moving from manifestation of violence to sport, from sport to culture and from culture to a company and brand. Then, an apparatus will be made about trademark law, the concept of trademark, trademark principles and the classification of trademarks according to type and form. Afterwards, the main football brands of 2021 will be seen in a comparison with the main brands of 2010 to analyze which factors add value to a football brand in Europe. By studying the internal environment and factors external to the club, it is possible to broaden horizons on what a club's brand represents. The same will be done in Latin America, presenting the factors that cause brands to be devalued to the detriment of European clubs. Finally, it will address the importance and advantage of trademark registration for clubs to protect, strengthen, profit and further improve their brands.

**Keywords:** Trademark Law - Trademarks - Football -Clubs



**“Você já entrou, alguma vez, num estádio vazio? Experimente. Pare no meio do campo, e escute. Não há nada menos vazio que um estádio vazio”**

**(Eduardo Galeano)**

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1- Ranking das marcas futebolísticas mais fortes do mundo em 2010
- Figura 2 - Ranking das marcas mais fortes do mundo em 2021
- Figura 3 - Top 10 Marcas mais valiosas ao longo do tempo
- Figura 4 - Tabela de números de marcas registradas por times europeus de 2016 a 2021
- Figura 5 - Componentes da Marca Futebolística
- Figura 6 - Pesquisa sobre mercados emergentes de futebol: fãs ao redor do mundo
- Figura 7 - O poder das 5 principais ligas europeias na China, Índia e Estados Unidos
- Figura 8 - Valores médios de um jogador de acordo com as Ligas
- Figura 9- Tabela dos jogadores e seu número de marcas registradas de 2018 - 2021
- Figura 10 - Top 10 jogadores do Ballon d'Or
- Figura 11- Fãs de Futebol por escala global
- Figura 12 - Ranking das marcas mais valiosas dos clubes brasileiros em 2020
- Figura 13 - Relação entre dívida e receita dos clubes brasileiros
- Figura 14 - Marcas mistas do FC Bayern Munich (907591116) e Real Madrid Clube de Fútbol (840153333)
- Figura 15- Registro de marca figurativa concedido a Juventus contendo o slogan do clube e escudo do Botafogo Clube de Futebol e Regatas
- Figura 16 - Marca figurativa concedida ao Manchester United (904472205)
- Figura 17 - Marca figurativa concedida ao Tottenham Hotspur Limited (907454526)
- Figura 18 - Marca figurativa concedida ao Arsenal (831148659)
- Figura 19- Marca figurativa concedida ao FC Barcelona
- Figura 20 - Marcas figurativas concedida ao Palmeiras (006839690 e 822712490)
- Figura 21- Marcas figurativas concedida ao Flamengo (900930861 e 910679924)
- Figura 22 - Marca mista concedida ao FC Barcelona (909232679)
- Figura 23 - Marca mista concedida ao Flamengo (910787905)

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art.	Artigo
Cap.	Capítulo
Ed.	Edição, editor
E. g.	Exempli gratia
EPL	English Premier League
FC	Futebol Clube
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIGC	Federação Italiana Gioco Calcio
Idem ou id	O mesmo (autor) acima
Ibidem ou ibid	O mesmo (autor), no mesmo lugar (obra) acima
In:	Em, no, contido em
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
LATAM	Latino América
LPI	Lei de Propriedade Intelectual
Op. cit	Obra citada acima
OTT	Over the Top
P.	Página
PSG	Paris Saint Germain
PI	Propriedade Intelectual
PIB	Produto Interno Bruto
TRIPS	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UEFA	Union of European Football Associations
V. g.	Verbi gratia
Vol.	Volume (antes de algarismos romanos)
WIPO	World Intellectual Property Organization

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

DE VIOLÊNCIA A NEGÓCIO: A TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL	16
1.1 AS VEIAS ABERTAS DO FUTEBOL SUL-AMERICANO: DAR PONTAPÉS EM UMA BOLA ERA UM ATO DE EMANCIPAÇÃO	20
DIREITO MARCÁRIO NO FUTEBOL	26
2.1 CONCEITO DE MARCA	26
2.2 PRINCÍPIOS DO DIREITO MARCÁRIO	28
2.3 CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE MARCA	35
“WHAT DOES ‘MES QUE UN CLUB’ MEAN?”	39
3.1 AS MAIORES MARCAS FUTEBOLÍSTICAS ENTRE 2010-2021	39
3.2 COMO É CONSTRUÍDA UMA MARCA FUTEBOLÍSTICA	41
3.2.1 Torcedor: o 12º jogador	44
3.2.2 Estádio	50
3.2.3 The big five: a percepção da liga	53
3.2.4 Vitórias em campeonatos nacionais e internacionais	56
3.2.5 Jogadores super estrelas: quem não sonhou em ser um jogador de futebol?	58
3.2.6 Equipe técnica	64
3.2.8 Direitos de transmissão, redes sociais e ativos digitais	69
3.2.9 Investimentos internacionais: expansão para China, Índia e Estados Unidos	70
3.2.10 Criação de times femininos: futebol é coisa de menina	72
3.2.11 Gestão corporativa do clube	74
3.3. DE SUBIDA À QUEDA: FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM NO DECLÍNIO E ASCENSÃO DOS CLUBES	75
3.3.1 Fatores políticos: “tangentopoli”, “calciopoli” e o declínio do cálculo	75
3.3.2 Fatores geográficos	78
3.3.3 Fatores identitários e história do clube: futebol e pátria, futebol e povo	79
3.3.4 Fatores sanitários: a pandemia do COVID-19	82
3.4 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS MARCAS FUTEBOLÍSTICAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS	83
REGISTRO DE MARCAS FUTEBOLÍSTICAS: IMPORTÂNCIA E VANTAGENS	89
4.1 O QUE UM CLUBE DEVE PROTEGER?	89
4.2 IMPORTÂNCIA DA PROTEÇÃO DE MARCA CLUBÍSTICA	100
4.2.1 Licenciamento para Terceiros	102
4.2.2 Combater a pirataria e produtos contrafeitos e evitar a concorrência desleal	102

4.2.3 Indenização por danos materiais e morais em caso de uso indevido	105
4.2.4 Proteção da Marca contra má-fé de terceiros	110
4.2.5 Proteção do nome de domínio	111
4.3 VANTAGENS DO REGISTRO DE MARCA	114
4.3.1 Fator Humano: proteção da experiência clubística	115
4.3.2 Fator Empresarial: proteção de alto renome	117
CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
REFERÊNCIAS JURISPRUDENCIAIS	

# INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais conhecidos, assistidos e praticados no mundo. Chamado muitas vezes de “paixão nacional”, tal esporte milenar não é mais somente um esporte, mas parte da história mundial. É cultura, paixão, empolgação, identidade e também um negócio bastante lucrativo.

Nesse ambiente, com a transformação do futebol em um negócio, os clubes se transformaram em empresas. Anteriormente, se a preocupação era somente atrair público para um estádio e ganhar partidas, hoje tudo mudou. Gerar receita, fidelizar a torcida, realizar acordos de patrocínio, fazer campanhas de marketing e negociar jogadores se tornaram atividades cotidianas dos clubes. Nesse momento, vê-se a importância da propriedade intelectual na indústria esportiva.

Esse trabalho busca tratar do direito marcário em marcas futebolísticas para destrinchar quais fatores compõem a marca futebolística e agregam ou retiram o valor a ela e a importância de protegê-la.

Em escala mundial, os países que se destacam pelo futebol são os 8 campeões históricos da Copa do Mundo da FIFA: Uruguai, Argentina e Brasil, da América do Sul, e Espanha, Inglaterra, Itália, França e Alemanha, da Europa. Não por coincidência, tais países são os que possuem os números mais expressivos no futebol europeu. Já na América do Sul, o destaque fica com o Brasil. Desse modo, serão objeto da pesquisa as marcas clubísticas europeias e brasileiras.

No primeiro capítulo, será contada a história do futebol, que passou de uma manifestação violenta para um grande conglomerado de empresas. Ver-se-á as suas diversas facetas desde o Calcio Italiano, as escolas de futebol inglesas, o desenvolvimento do esporte no Brasil após ser trazido por Charles Miller, a democratização do esporte e como este se tornou cultura e patrimônio da sociedade contemporânea.

Em seguida, no segundo capítulo, será abordado o direito marcário na indústria esportiva, conceituando o que é uma marca, quais os princípios que regem o direito marcário e a classificação das marcas baseadas no tipo e na forma.

Já no terceiro capítulo, serão vistas as 10 maiores marcas futebolísticas atuais de acordo com o relatório da Brand Finance de 2021 em comparação com as 10 maiores marcas de 2010, observando quais os fatores que as tornam grandes marcas e quais elementos fazem com que estas percam ou agreguem valor. Após, será realizada uma comparação com o futebol brasileiro, expondo quais as falhas dos clubes brasileiros, como o superendividamento de clubes, a falta de gestão corporativa e o êxodo de jogadores.

Por fim, no último capítulo, será analisado o que os clubes devem proteger e qual a importância da proteção da marca dentro do futebol pelos clubes, abordando o licenciamento para terceiros, proteção da marca, concorrência desleal e proteção da experiência clubística, trazendo decisões internacionais sobre o tema e destacando nacionalmente a obtenção do alto renome pelo Clube de Regatas Flamengo no Brasil.

## 1. DE VIOLÊNCIA A NEGÓCIO: A TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL

A história humana e seu caminho perpassam por diversas culturas e a transformação cultural possui inúmeras raízes, podendo haver tanto uma modificação externa quanto conflito com outra cultura distinta. Tal conflito se daria quando algo diferente se choca com o que é normativo para o grupo em questão.

As ciências culturais, diferentemente das ciências naturais, possuem a obra humana como objeto, procurando sua compreensão no sentido da totalidade do cenário sem separar sujeito de objeto. Para Karine Salgado, as ciências humanas estudam a cultura com o objetivo de compreendê-la<sup>1</sup>. Já Miguel Reale elucida que a compreensão não é uma visão das coisas sob a perspectiva de seus nexos causais, mas sim, uma análise do objeto em sua integridade, buscando seu sentido, sua finalidade<sup>2</sup>.

Definir o que é cultura não é simples, pois se faz necessário um estudo interdisciplinar em áreas como sociologia, antropologia, comunicação, política, economia, entre outras, para defini-la. Ademais, em áreas distintas, seu enfoque acaba se modificando, criando ainda mais ramificações para tal assunto.

José Luiz dos Santos ensina que a cultura sempre segue juntamente a uma preocupação. A preocupação de entender perspectivas, caminhos, organização da vida social, a utilização e distribuição de recursos e de transformação e expressão da realidade. O autor não deixa de observar que “a cultura não é senão concretização ou atualização da liberdade, do poder que o homem tem de reagir aos estímulos naturais de maneira diversa do que ocorre com os outros animais”<sup>3</sup>.

Lexicalmente, o termo nos remete a diversidade de costumes, valores e normas que Blackburn define como:

---

<sup>1</sup>SALGADO, Karine. História, Direito e razão. Manaus: CONPEDI, 2006. Disponível em: <[http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/manaus/direito\\_racion\\_democ\\_karine\\_salgado.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/manaus/direito_racion_democ_karine_salgado.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2021.

<sup>2</sup> REALE, Miguel. Filosofia do Direito. 20a ed., Saraiva: 2002, p. 251

<sup>3</sup> SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. São Paulo : Brasiliense, 2006. Coleção primeiros passos, p. 8



O modo de vida de um povo, em que se incluem suas atitudes, valores, crenças, artes, ciências, modos de percepção e hábitos de pensamento e de ação. As características culturais das formas de vida são aprendidas, porém muitas vezes são demasiado abrangentes para serem facilmente detectáveis a partir de seu interior<sup>4</sup>.

Já para Hall, a cultura não é apenas uma prática ou a soma de costumes, mas um padrão de organização<sup>5</sup>. Bauman define a cultura como uma forma de expressar, ou melhor, “[...] significa tanto inventar quanto preservar; descontinuidade e prosseguimento; novidade e tradição; rotina e quebra de padrões; seguir as normas e transcendê-las”<sup>6</sup>.

A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação) traz uma decisão mais principiológica ao proclamar a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Além de elevar a cultura como um direito humano, o Artigo 1º trata das diferentes formas que a mesma assume com o passar do tempo e a depender dos espaços.

A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. **Essa diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade.** Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras<sup>7</sup> (grifo próprio)

Vê-se que, a partir das definições apresentadas, não são categorizados elementos que façam parte de uma cultura, mas podem se enquadrar músicas, danças, comidas e outras manifestações que refletem costumes de um povo, como o futebol. Em uma definição simples e objetiva, Castelo define futebol como:

um desporto colectivo no qual os intervenientes, (jogadores) organizados em duas equipas, lutam incessantemente, num espaço e tempo perfeitamente definidos, pela conquista da posse da bola com o objectivo de a introduzir na baliza adversária, respeitando as leis do jogo<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> BLACKBURN, S. Dicionário Oxford de Filosofia. Consultoria da edição brasileira: Danilo Marcondes. Tradução: Desidério Murcho. et al. – Rio de Janeiro: Zahar, 1997, p.85

<sup>5</sup> HALL, Stuart. Da Diáspora: identidades e mediações culturais. 2. ed. Belo Horizonte: Editora: UFMG.

<sup>6</sup> BAUMAN, Zygmund. Ensaio sobre o conceito de Cultura. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2012, p.18

<sup>7</sup> Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural. UNESCO, 2002. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration\\_cultural\\_diversity\\_pt.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2021.

<sup>8</sup> CASTELO, J. Futebol - Modelo Técnico-Tático, Ed. FMH/ UTL. Lisboa: 1994.

No entanto, apesar de ser precisa ao definir o esporte de forma técnica, é muito rasa por não compreender a complexidade cultural que o mesmo tem na sociedade contemporânea. O futebol é um dos esportes mais populares do mundo atualmente e sua prática se dá em centenas de países. Apesar de estar presente na China Antiga, Japão Antigo, Grécia e Roma, é na Itália e na Inglaterra que o mesmo começa a tomar uma forma mais similar ao que se tem hoje.

Na Itália Medieval, na cidade de Florença, surgiu um jogo chamado “Gioco del Calcio”, praticado em praça pública por volta de 1340 d.C. Eduardo Galeano relata que Leonardo da Vinci e Maquiavel eram torcedores fervorosos do desporto. O jogo era composto por 27 jogadores em cada equipe, os quais jogavam com uma bola de couro utilizando dos pés e das mãos, tendo como regra que cada equipe deveria fazer com que a bola entrasse no meio da distância de dois postes de madeira do adversário.

O Cálcio, como até hoje é denominada o futebol na Itália, é uma forma ancestral do esporte e um ritual de lazer da nobreza italiana da Idade Média (século XIV). É jogado em um campo de 120m por 180m, com balizas de madeira nas extremidades e duas equipes com 25 a 30 nobres cada uma. O objetivo do jogo era fazer uma bola de couro cheia de ar passar por cima da trave adversária. No século XVII já era bem mais popular e agressivo, e foi levado para a Inglaterra por partidários de Carlos II, exilados na Itália, quando da restauração do trono<sup>9</sup>.

Nesta época, no tempo dos Médici, por não haver regras, as partidas eram permeadas de violência e muito barulho, com o ato de chutar sendo uma forma de liberar a agressividade dos jogadores. O desporto acabava sendo uma mistura de gols, corrida e luta.

A Inglaterra é o berço do futebol moderno, porém diferentemente do que ocorreu na Itália, a modalidade era praticada pela elite inglesa de estudantes universitários. Nesse momento, o esporte passou a ser jogado por 11 pessoas.

As turmas eram sempre compostas por dez alunos, e a estes se somava o professor que sempre brincava com eles: assim nasceu o costume de jogar em onze. O "capitão" de um time de futebol é, portanto, uma espécie de descendente do professor que, como tal, dirigia sua turma de alunos<sup>10</sup>.

Todavia, cada escola seguia suas próprias regras, não havendo um consenso entre elas. Em 1848, H. de Winton e J.C. Thiring, membros da Universidade de Cambridge, propuseram

---

<sup>9</sup> A História do Futebol: um espelho da História do Brasil. PUC-RIO. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9440/9440\\_5.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9440/9440_5.PDF)>. Acesso em: 22 dez. 2021.

<sup>10</sup> Il Gioco de Calcio. Istituto d’Instruzione Superiore G.B. Vaccarini, 2015. Disponível em: <<https://www.vaccarinict.edu.it/wp/wp-content/uploads/2015/07/Calcio.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

uma reunião com representantes de clubes e escolas inglesas a qual teve como resultado a elaboração das primeiras regras do futebol, as chamadas Regras de Cambridge.

Após tal feito, em 24 de outubro de 1857, em Sheffield, Nathaniel Creswick fundou o primeiro clube de futebol da história: Sheffield FC. Mas a contribuição de Creswick para o futebol não parou por aí: junto com William Prest, ele escreveu as Regras de Sheffield em 1858. A primeira disputa entre dois clubes ocorreu em 26 de dezembro de 1860, com o Sheffield saindo vitorioso frente ao Hallam FC.

Com o passar dos anos, diversas outras regras e figuras foram criadas. Em 1871, foi criada a figura do goleiro, o único que tinha permissão para tocar nas bolas com as mãos evitando sua entrada no gol. Já em 1875, o tempo de 90 minutos de jogo foi estabelecido. Só em 1891 criou-se o pênalti para punir as faltas cometidas dentro da pequena área e em 1907, estabeleceu-se a regra do impedimento.

Em 1930, as regras foram revisadas e remodeladas pelo inglês Stanley Rous e permaneceram imutáveis até a revisão em 1997. As 17 regras tratam dos seguintes aspectos:

1. O campo de jogo;
2. A bola;
3. O número de jogadores;
4. O equipamento dos jogadores;
5. O árbitro;
6. Árbitros assistentes;
7. A duração da competição;
8. O início e o reinício do jogo;
9. A bola em jogo e não em jogo;
10. A marcação de um gol;
11. O impedimento;
12. Faltas e má conduta;
13. pontapés livres;
14. O pênalti;
15. A reposição da linha lateral;
16. O chute de meta;

## 17. O escanteio

O esporte é praticado em estádios os quais, geralmente, contam com um campo gramado e arquibancadas para acomodar os torcedores. Os locais podem ser abertos ou fechados para impedir a entrada de chuva no ambiente.

Profissionalizando mais ainda o esporte, em 1888 foi criada a Football League. A instituição foi fundada para organizar os campeonatos entre os clubes. Em 1904, criou-se a FIFA (Fédération Internationale de Football Association), associada ao Comitê Olímpico Internacional, para dirigir as competições de futebol e organizar os clubes.

A influência política e econômica da Inglaterra fez com que o esporte se espalhasse e se popularizasse cada vez mais pelo mundo. O Imperialismo Britânico fez com que o esporte se massificasse, com clubes em diversos países sendo fundados por marinheiros ou imigrantes ingleses, como o Dresden English Football Club (Alemanha), Lausanne Football and Cricket Club (Suíça) e o Recreativo de Huelva (Espanha).

## 1.1 AS VEIAS ABERTAS DO FUTEBOL SUL-AMERICANO: DAR PONTAPÉS EM UMA BOLA ERA UM ATO DE EMANCIPAÇÃO

Uma das obras mais famosas sobre a América Latina e suas peculiaridades é o livro “As Veias Abertas da América Latina”, escrito por Eduardo Galeano. No entanto, o uruguaio também era um fã incondicional de futebol, descrevendo a história do esporte da América do Sul na obra “Futbol sol e sombra”:

O futebol eleva suas divindades e as expõe à vingança dos crentes. Com a pelota no pé e as cores pátrias no peito, o jogador que encarna a nação marcha para conquistar glórias em longínquos campos de batalha. Na volta, o guerreiro vencido é um anjo caído. Em 1958, no aeroporto de Ezeiza, as pessoas jogaram moedas nos jogadores da seleção argentina, que tinham feito má figura no Mundial da Suécia. No Mundial de 82, Caszely errou um pênalti e no Chile sua vida ficou impossível. Dez anos mais tarde, alguns jogadores da Etiópia pediram asilo às Nações Unidas, depois de perder por 6 a 1 do Egito. Somos porque ganhamos. Se perdemos, deixamos de ser. A camisa

da seleção nacional transformou-se no mais indubitável símbolo de identidade coletiva, e não só nos países pobres ou pequenos que dependem do futebol para figurar no mapa<sup>11</sup>.

O autor também relata a importância do futebol no continente em diversos âmbitos, como política, sociologia e cultura:

Poucas coisas ocorrem, na América Latina, que não tenham alguma relação, direta ou indireta, com o futebol. Festa compartilhada ou compartilhado naufrágio, o futebol ocupa um lugar importante na realidade latino-americana, às vezes o lugar mais importante, ainda que o ignorem os ideólogos que amam a humanidade e desprezam as pessoas<sup>12</sup>.

O futebol chega ao Brasil no ano de 1894 quando Charles Miller desembarca no país com uma bola em sua bagagem e um conjunto de regras esportivas. O estudante paulista, oriundo do Brás, se mudou para a Inglaterra aos nove anos e passou sua adolescência praticando o esporte após estudar lá, sendo considerado o precursor do futebol no Brasil.

O primeiro time de futebol formado no Brasil foi fundado em 13 de maio de 1888, chamado "São Paulo Athletic", enquanto o primeiro jogo de futebol ocorreu em 1895 entre funcionários ingleses das empresas paulistas Companhia Ferroviária São Paulo Railway e Companhia de Gás. A partir desse momento, o futebol começou a se tornar cada vez mais popular no país, fomentando também a rivalidade do Brasil e da Inglaterra na modalidade, conforme descreve Monteiro Lobato:

Do dia para a noite surgiram mais de 250 clubes esportivos (...) e a "seleção natural" fez com que quatro clubes brasileiros há anos lutassem com dois clubes estrangeiros pela taça de ouro do campeonato (...). Tratava-se de verificar se o paulistano tinha capacidade para sair vitorioso ante a enorme oposição dos filhos de Albion. O povo compreendeu de imediato o extraordinário alcance deste duelo (...). Essa luta tinha para a população de São Paulo um significado moral dez vezes maior do que a eleição de um presidente de Estado. Parava nas ruas para apontar com os dedos os jogadores - aqueles renovadores do nosso sangue. São Paulo reconhece que cada um desses jovens é socialmente mais importante do que todos os deputados estaduais e federais somados, multiplicados e elevados à sétima potência (...). O último gol do Clube Paulistano contra os ingleses provocou a maior tempestade de aplausos jamais conhecida em São Paulo. Milhares de mãos, acenando chapéus, ergueram-se em delírio, milhares de gargantas gritaram um titânico hurra, um hurra gigantesco e ensurdecedor que fez a terra tremer (...). Fedelhos de quatro anos já chutavam a bola, com sete já fazia ataques e com oito gazeteavam a escola para treinar no campo vizinho (...)<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.164

<sup>12</sup> Ibidem, p. 173

<sup>13</sup> LOBATO, Monteiro apud ROSENFELD, A. O futebol no Brasil. Argumento, v.4, p.65-66, 1974

Assim como na Inglaterra, o esporte teve seu início sendo segregador, praticado pela elite rica, branca, em locais seletos e fechados, como colégios caros e clubes. Os primeiros estádios eram elitizados, com as competições sendo frequentadas por aqueles considerados parte da “boa sociedade” e negros eram vedados de praticá-lo ou participar dos jogos assistindo.

Nesse sentido, nossos primeiros estádios eram destinados exclusivamente às elites. Sua geografia é inequívoca: localizados nos bairros mais nobres, e como equipamentos de pequeno porte (geralmente uma única estrutura edificada que sequer cobria toda a extensão de um dos quatro lados), apresentavam uma arquitetura mais assemelhada a um confortável teatro, porém, a céu aberto<sup>14</sup>

O futebol em outros países da América Latina manteve características da elite inicialmente, como não falar espanhol em reuniões importantes e ter as partidas disputadas aos sábados como era tradicionalmente feito na Inglaterra. Entretanto, foi nos subúrbios que o esporte tomou forma e, no Rio de Janeiro, nasceram os primeiros clubes populares, organizados nas oficinas de estradas de ferros e na zona portuária.

Como o tango, o futebol cresceu a partir dos subúrbios. Era um esporte que não exigia dinheiro e que podia ser jogado sem nada além da pura vontade. Nos baldios, nos becos e nas praias, os rapazes nativos e os jovens imigrantes improvisavam partidas com bolas feitas de meias velhas, recheadas de trapos ou de papel, e um par de pedras para simular o arco. Nas canchas de Buenos Aires e de Montevidéu, nascia um estilo. Uma maneira própria de jogar o futebol ia abrindo caminho, enquanto uma maneira própria de dançar se afirmava nos pátios milongueiros. Os bailarinos desenhavam filigranas, fazendo floreios num tijolo só, e os futebolistas inventavam sua linguagem no minúsculo espaço onde a bola não era chutada, mas retida e possuída, como se os pés fossem mãos trançando o couro. E nos pés dos primeiros virtuosos nativos nasceu o toque: a bola tocada como se fosse violão, fonte de música<sup>15</sup>.

No Brasil, com a lenta popularização do esporte, os meninos negros que não frequentavam os colégios iniciaram sua prática nas ruas e se aperfeiçoavam aos poucos, dando origem as “peladas”.

Muitos eventos foram importantes para que ocorresse a democratização do futebol, sendo um deles a fundação do “The Bangu Athletic Club” em 1904. O bairro de mesmo nome no Rio de Janeiro era sede de uma fábrica de tecido fundada por ingleses, os quais não

---

<sup>14</sup> MASCARENHAS, Gilmar. Entradas e bandeiras: a conquista do Brasil pelo futebol. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2014, p. 107.

<sup>15</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.29.

conseguiam completar o time de futebol devido à distância de seus compatriotas na cidade. Sendo assim, os operários da fábrica acabaram sendo escolhidos como jogadores e tinham privilégios como trabalhos mais brandos e a possibilidade de poderem se ausentar para participar dos treinos. Sobre esse momento, Mauro Betti complementa:

O clube acabou por tornar-se mais conhecido que a fábrica, e jovens operários passaram a ser admitidos não apenas porque trabalhavam bem, mas porque jogavam bem. Desta forma, operários e homens negros, pertencendo a clubes que tinham "status", foram admitidos nas federações de clubes socialmente reconhecidos, cujos jogadores eram quase todos estudantes de Direito e Medicina<sup>16</sup>.

Após 15 anos da chegada do esporte no Brasil, o primeiro clube surgiu no país fora dos locais seletos de elite, chamado de “Sport Clube Corinthians”, na capital paulista. Em seguida, surge o Vasco da Gama, no Rio de Janeiro, pioneiro por ser um time composto por jogadores negros, o que aproximava cada vez mais o futebol do público social. O Estádio do Vasco, São Januário, também foi um marco para o futebol brasileiro, conforme expõem Valério e Almeida:

(...) o Estádio de São Januário foi um “marco da popularização do futebol” em terras brasileiras, o qual “chegou a ser a maior arena esportiva da América Latina”, se tornando um dos grandes estádios nesse período juntamente com o Estádio Centenário em Montevidéu que foi palco da primeira CM realizada no Uruguai, em 1930<sup>17</sup>

Entretanto, tal democratização foi duramente criticada, pois quanto mais o futebol se tornava popular e apaixonante, mais se distanciava da ideia de um esporte fino e elitizado. O esporte deixava de ser um privilégio, passando a ser um jogo de cintura entre aqueles que os descobriram e recriam.

Em 1915, a democratização do futebol arrancava queixas à revista Sports, do Rio de Janeiro: “De modo que nós que frequentamos uma Academia, temos uma posição na sociedade, fazemos a barba no Salão Naval, jantamos na Rotisserie, frequentamos as conferências literárias, vamos ao five o'clock ... somos obrigados a jogar com um operário, limador, torneiro mecânico, motorista e profissões outras que absolutamente não estão em relação com o meio onde vivemos. Nesse caso a prática do esporte torna-se um suplício, um sacrifício, mas nunca uma diversão.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> BETTI, M. Cultura corporal e cultura esportiva. Revista Paulista de Educação Física, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 44-51, 1993. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rpef/article/view/138756>. Acesso em: 29 dez. 2021.

<sup>17</sup> VALERIO, D. L.; ALMEIDA, M. A. B. de. O ESTÁDIO DE FUTEBOL: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS, POLÍTICAS E ECONÔMICAS SOBRE ESTE ESPAÇO DE PRÁTICA FUTEBOLÍSTICA. Revista Brasileira de Estudos do Lazer, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 100-117, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/527>. Acesso em: 31 jan. 2022.

<sup>18</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.29

Nesse momento, a diferença entre negros e brancos se fazia cada vez mais aparente no esporte, pois regras distintas eram criadas para os mesmos ocorridos, a depender da cor da pele de quem os cometia.

Em 1923, os vascaínos disputaram um campeonato com um time de mulatos que foram os grandes vencedores. Os brancos, ricos e grã-finos, tentaram resistir e inventaram uma regra: quando o branco cometia falta violenta contra um jogador negro, o juiz marcava a falta e o jogo continuava. Mas quando um negro cometia falta violenta sobre um branco, o juiz apitava a falta. Só que, antes dela ser cobrada, o branco tinha direito de revidar a violência. Para livrarem-se das surras dos brancos, os negros, em vez de enfrentarem os adversários no peito, passaram a iludi-los. Daí surgiu o drible, trazendo para o futebol a ginga e o jogo de cintura que o negro da senzala já empregava na dança, na capoeira e nos seus rituais religiosos. É incontestável que a "bicicleta", por exemplo, seja semelhante a um passo de capoeira<sup>19</sup>.

Além de racista, o esporte também era sexista, já que era feito tanto por homens quanto voltado para homens. As mulheres da época eram somente espectadoras e não haviam times femininos nos grandes clubes. Votre relata sobre o assunto com enfoque para o futebol no Brasil, descrevendo que:

O futebol, no Brasil, vem acumulando longa história de exclusão da mulher e de produção de estereótipos sexistas relacionados às contratentativas femininas de inserir-se nele, pois segundo as crenças sociais, o futebol é um esporte que exige resistência viril e músculos fortes, que sem dúvida, demonstram um estereótipo atribuído ao jogador de futebol<sup>20</sup>

Na terceira década do século XX, o futebol começa a alcançar espaço de destaque e se emaranha cada vez mais na cultura popular. Falar deste esporte começa a ser falar da sociedade brasileira, com suas frustrações e ambições.

O futebol no Brasil é um dos elementos mais concretos atualmente quando se fala em formação de identidade nacional do país, pois cumpre com o papel de representar o país internacionalmente, além de ser uma paixão nacional que transforma jogadores em ídolos e joga em marcos históricos. Foer explica a diferença entre o futebol e a arte ao explicar a influência do esporte na organização mundial atual: “A arte sempre será produto da imaginação

---

<sup>19</sup> SOUZA, Sandro de. Uma breve história do Futebol. Universidade Salgado de Oliveira, 2014, p.2 Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12816708/uma-breve-historia-do-futebol-prof-sandro-de-souza>>. Acesso em: 26 dez. 2021.

<sup>20</sup> VOTRE, S. A representação social das mulheres na educação física e no esporte. Rio de Janeiro: editora Central da Universidade Gama Filho, 1996, p.80.



de uma pessoa. O futebol é parte da comunidade, da economia, da estrutura política. É um microcosmo singular<sup>21</sup>”.

O esporte, com influências do samba, do choro e da capoeira, acabou se abasileirando cada vez mais, adquirindo um ritmo e sendo tropicalizado. Nesse ponto, se torna cada vez mais uma expressão da sociedade brasileira, exteriorizando seus sentimentos e unindo os mais diversos grupos. Pertence a todas as classes. É possível ver que hoje o futebol é um esporte praticado por homens e mulheres de diferentes faixas etárias.

---

<sup>21</sup> FOER, Franklin. Como o futebol explica o mundo. Rio de Janeiro; Jorge Zahar Editor, 2005, p. 8

## 2. DIREITO MARCÁRIO NO FUTEBOL

A indústria esportiva possui um impacto gigante na economia mundial, pois além de fomentar o desporto, a mesma cria empregos, realiza investimentos em infraestrutura e mobiliza recursos globais.

A partir das proporções que ela toma, a propriedade intelectual se torna basilar para sua manutenção e funcionamento, tanto pelos direitos que se confere ao detentor de patentes e direitos de transmissão quanto pela proteção legal contra aqueles que tentam usufruir dos registros alheios. Conforme o WIPO, o direito de propriedade intelectual é basilar para a estrutura desportiva em vigência.

Os direitos de propriedade intelectual fundamentam e capacitam o modelo financeiro de todos os eventos esportivos em todo o mundo. Os direitos de propriedade intelectual estão no centro do ecossistema esportivo global e de todas as relações comerciais que fazem o esporte acontecer e que nos permite entrar em sintonia com a ação esportiva quando, onde e como quisermos<sup>22</sup>.

Dentro do leque abarcado pela propriedade intelectual e os clubes, destaca-se o direito marcário. Para a criação de um valor comercial, as marcas se mostram essenciais, pois garantem a fidelidade do cliente e precificam seus serviços e bens, gerando o crescimento da empresa.

### 2.1 CONCEITO DE MARCA

Primeiramente, antes de tratar da construção e elementos de uma marca futebolística e da importância do registro de marca, é indispensável apresentar as definições do termo tanto na doutrina quanto nos acordos e legislações sobre o tema.

Na doutrina brasileira, Fábio Ulhoa Coelho define “marca” como:

As marcas são sinais distintivos que identificam, direta ou indiretamente, produtos ou serviços. A identificação se realiza através da aposição do sinal no produto ou no resultado do serviço, na embalagem, nas notas fiscais expedidas, nos anúncios, nos

---

<sup>22</sup> World Intellectual Property Organization. World Intellectual Property Day 2019 “Reach for Gold: IP and Sports”. WIPO, 2019. Disponível em: <[https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2019/article\\_0006.html](https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2019/article_0006.html)>. Acesso em: 07 jan. 2021.

uniformes dos empregados, nos veículos etc. Dá-se uma identificação direta se o sinal está relacionado especificamente ao produto ou serviço. A identificação indireta se realiza através de duas outras categorias de marca, introduzidas no direito brasileiro pela atual legislação: as coletivas e de certificação<sup>23</sup>.

Já o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) conceitua marca como sendo “todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas<sup>24</sup>.”

Internacionalmente, em dispositivos legais, o Acordo TRIPS (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights), conhecido em português como Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio, no Artigo 15, define marca como:

Qualquer sinal, ou combinação de sinais, capaz de distinguir bens e serviços de um empreendimento daqueles de outro empreendimento, poderá constituir uma marca. Estes sinais, em particular palavras, inclusive nomes próprios, letras, numerais, elementos figurativos e combinação de cores, bem como qualquer combinação desses sinais, serão registráveis como marcas. Quando os sinais não forem intrinsecamente capazes de distinguir os bens e serviços pertinentes, os Membros poderão condicionar a possibilidade do registro ao caráter distintivo que tenham adquirido pelo seu uso. Os Membros poderão exigir, como condição para registro, que os sinais sejam visualmente perceptíveis<sup>25</sup>.

Uma marca possui diversas funções. Uma delas é a apropriação de resultados de atividades empresariais. As marcas, além de representarem e venderem produtos, utilizam de técnica de publicidades para se posicionarem no mercado. Investir em uma marca significa mais do que somente produzir itens, como também construir mecanismos para a diferenciação da mesma para com a concorrência.

A doutrina especializada entende que a marca possui quatro principais funções, sendo elas: identificação do produto ou serviço, esclarecer a origem do produto ou serviço, garantir a qualidade e dar publicidade ao produto ou ao serviço.

---

<sup>23</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial, volume 1: Direito de Empresa, 16ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 202 e 203.

<sup>24</sup> Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Manual de Marcas. Disponível em: <[http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02\\_O\\_que\\_%C3%A9\\_marca#:~:text=que%20%C3%A9%20marca-.2.1%20Defini%C3%A7%C3%A3o.ou%20afins%20de%20origem%20diversa.](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca#:~:text=que%20%C3%A9%20marca-.2.1%20Defini%C3%A7%C3%A3o.ou%20afins%20de%20origem%20diversa.)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

<sup>25</sup> Acordo sobre aspectos do direito de propriedade intelectual relacionados ao comércio. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf>> . Acesso em 07 jan. 2022.

## 2.2 PRINCÍPIOS DO DIREITO MARCÁRIO

No direito, os princípios são importantes devido às suas diversas funções. Além de serem as fontes nas quais o direito se alimenta, os mesmos são essenciais para suprir lacunas deixadas pelas normas, protegerem os cidadãos e serem parâmetro tanto para aplicar os recursos legais existentes quanto na criação destes. Nas decisões judiciais e administrativas, os princípios servem para fundamentar os julgados e, entre si, são ponderados em conformidade com o caso concreto.

Nesta seara, quem se destaca são os juristas Ronald Dworkin e Robert Alexy. Para Dworkin, uma sociedade é um grupo de pessoas que são regidos por princípios em comum. Ao diferenciar princípios de regras, o autor entende que os princípios têm uma importância e um peso que as regras não possuem.

[...]Os princípios possuem uma dimensão que as regras não têm – a dimensão de peso ou importância. Quando os princípios se inter cruzam (por exemplo, a política de proteção aos compradores de automóveis se opõe aos princípios de liberdade de contrato), aquele que vai resolver o conflito tem de levar em conta a força relativa de cada um. Esta não pode ser, por certo, uma mensuração exata e o julgamento que determina que um princípio ou uma política particular é mais importante que a outra frequentemente será objeto de controvérsia. Não obstante, essa dimensão é uma parte integrante do conceito de um princípio, de modo que faz sentido perguntar que peso ele tem e o quão importante ele é<sup>26</sup>.

Já Robert Alexy apresenta outro ponto para a distinção dos dois termos, com os princípios sendo normas que ordenam na maior medida possível dentre as possibilidades legais. Devem ser utilizados na otimização e satisfação em diferentes graus de uma questão jurídica. No que diz respeito à colisão, o autor apresenta uma resposta racional:

As colisões entre princípios devem ser solucionadas de forma completamente diversa. Se dois princípios colidem – o que ocorre, por exemplo, quando algo é proibido de acordo com um princípio e, de acordo com outro, permitido –, um dos princípios terá que ceder. Isso não significa, contudo, nem que o princípio cedente deva ser declarado inválido, nem que nele deverá ser introduzida uma cláusula de exceção. **Na verdade, o que ocorre é que um dos princípios tem precedência em face do outro sob determinadas condições. Sob outras condições a questão da precedência pode ser resolvida de forma oposta. Isso é o que se quer dizer quando se afirma que, nos**

---

<sup>26</sup> DWORKIN, Ronald. Levando os direitos a sério. Trad. de Nelson Boeira. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007, p. 42-43

**casos concretos, os princípios têm pesos diferentes e que os princípios com maior peso têm precedência**<sup>27</sup> [...] (grifo próprio)

Essa definição é de muito valor, pois a teoria de Alexy cumpre a encontrar respostas de cunho racional, fundamentadas a partir da situação e da aplicação do direito, principalmente no cerne dos Direitos Fundamentais<sup>28</sup>.

No Brasil, Miguel Reale conceitua os princípios como sendo “verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos a dada porção da realidade<sup>29</sup>”.

Celso Antônio Bandeira de Mello também apresenta a sua definição e a relevância destes têm para o ordenamento jurídico como um todo.

Princípio - já averbamos alhures - é, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalização do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. **É o conhecimento dos princípios que preside a inteligência das diferentes partes componentes do todo unitário que há por nome sistema jurídico positivo**".

Já sobre a não-observância dos princípios, o autor ainda adverte:

**Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou de inconstitucionalidade**, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra. Isto porque, com ofendê-lo, abatem-se as vigas que os sustentam e alui-se toda a estrutura nelas esforçada<sup>30</sup>. (grifou próprio)

Dentro do Direito Marcário, são obedecidos princípios como: o princípio da distintividade, princípio da exclusividade, o princípio da territorialidade, o princípio da especificidade, princípio da veracidade e o princípio do sistema atributivo.

---

<sup>27</sup> ALEXY, Robert. Teoria dos direitos fundamentais. Trad. de Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2008, p.93-94.

<sup>28</sup> AMORIM, Letícia Balsamão. A distinção entre regras e princípios segundo Robert Alexy. Revista de Informação Legislativa.a. 42 n. 165 jan./mar. Brasília: 2005.

<sup>29</sup> REALE, Miguel. Filosofia do Direito. 20a ed., Saraiva: 2002.

<sup>30</sup> MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 14ª ed., São Paulo: Malheiros, 2002, p. 808.

O princípio da distintividade é o princípio corolário do direito marcário. A distintividade pressupõe que tal sinal não será similar ou poderá ser confundido com outro já conhecido. O INPI ainda explica que:

A distintividade é uma das condições de fundo para validade de uma marca. E quando a lei faz referência a sinais distintivos (art. 122 da LPI), é mister concluir que tal exigência se relaciona com a própria função da marca, consistente em distinguir o objeto por ela assinalado, de maneira que seja possível sua individualização de outros de mesmo gênero, natureza ou espécie. Na aferição do caráter distintivo do sinal, devem ser consideradas todas as circunstâncias de fato, tal como a duração de uso da marca<sup>31</sup>.

Em regra, é ônus do legislador provar a ausência do caráter distintivo e, caso haja dúvidas, a marca deverá ser registrada. A tendência moderna é a de que, caso não seja distintivo, o registro da marca não terá funcionalidade e poderá ser recusado, conforme o Artigo 3º e 4º da Diretiva (UE) 2015/2436 do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de dezembro de 2015.

Artigo 3º - Sinais suscetíveis de constituírem uma marca

Podem constituir marcas todos os sinais, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, ou desenhos, letras, números, cores, a forma ou da embalagem do produto ou sons, na condição de que tais sinais:

a) sirvam para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas; e

Artigo 4º - Motivos absolutos de recusa ou de nulidade

1. É recusado o registo, ou são passíveis de serem declarados nulos, se efetuados, os registos relativos:

b) a marcas desprovidas de caráter distintivo;<sup>32</sup>

Já o princípio da exclusividade dá o direito de exclusividade sobre a marca ao detentor do registro no território requerido. Aqueles que detém marcas buscam e prezam pela exclusividade, ainda mais em seu ramo de mercado, já que uma confusão entre os consumidores gera um impacto econômico nos negócios, o que é prejudicial para a empresa detentora da

---

<sup>31</sup> Diretrizes de Análise de Marcas. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, 2020. Disponível em: <[http://www.inovacao.uema.br/imagens-noticias/files/Diretrizes\\_de\\_analise\\_de\\_marcas\\_17-12-2010.pdf](http://www.inovacao.uema.br/imagens-noticias/files/Diretrizes_de_analise_de_marcas_17-12-2010.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2021.

<sup>32</sup> EUR-Lex. Diretiva (UE) 2015/2436 do parlamento europeu e do conselho de 16 de dezembro de 2015 que aproxima as legislações dos Estados-Membros em matéria de marcas (reformulação). Jornal Oficial da União Europeia, 2015. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2436&from=PT>>. Acesso em: 17 dez. 2021

marca “original” e vantajoso para a marca que da reputação desta se aproveita. Tal princípio encontra-se presente no Artigo 16 do Acordo TRIPS:

O titular de marca registrada gozará do direito exclusivo de impedir que terceiros, sem seu consentimento, utilizem em operações comerciais sinais idênticos ou similares para bens ou serviços que sejam idênticos ou similares àqueles para os quais a marca está registrada, quando esse uso possa resultar em confusão. No caso de utilização de um sinal idêntico para bens e serviços idênticos presumir-se-á uma possibilidade de confusão. Os direitos descritos acima não prejudicarão quaisquer direitos prévios existentes, nem afetarão a possibilidade dos Membros reconhecerem direitos baseados no uso<sup>33</sup>.

O princípio da territorialidade tem como enfoque o território no qual o direito de marca passa a vigorar. O requerimento da marca deverá ser pedido para cada um dos países em que se deseja utilizá-la.

No direito brasileiro, tal princípio pode ser visto no artigo 129 da Lei 9.279/96, o qual discorre que “a propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta lei, sendo assegurado ao titular seu uso exclusivo em todo o território nacional (...)”<sup>34</sup>. Desse modo, a proteção que a marca possui não ultrapassa os limites do território do país que a concede.

De acordo com José Roberto Gusmão, “o princípio da territorialidade inerente ao direito de propriedade industrial, em geral, deriva do princípio maior da territorialidade das leis, segundo o qual as leis de determinado Estado são aplicáveis única e exclusivamente no território daquele Estado”.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Acordo sobre aspectos do direito de propriedade intelectual relacionados ao comércio. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf>> . Acesso em 07 jan. 2022.

<sup>34</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

<sup>35</sup> GUSMÃO, José Roberto. Marcas de alto renome, marcas notoriamente conhecidas e usurpação de signos distintivos. Seminário Nacional da Propriedade Intelectual: a nova Lei de Propriedade Industrial no contexto internacional. Anais, 1996. Apud MORO, Maitê Cecília Fabbri. Direito de marcas: abordagem das marcas notórias na Lei 9.279/1996 e nos acordos internacionais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. p. 64.

Como exceção ao princípio da territorialidade, estão as marcas notoriamente reconhecidas, previstos no Artigo 6º Bis da Convenção da União de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial (CUP):

Art. 6 Bis. Os países da União comprometem-se a recusar ou invalidar o registro, quer administrativamente, se a lei do país o permitir, quer a pedido do interessado e a proibir o uso de marca de fábrica ou de comércio que constitua reprodução, imitação ou tradução, suscetíveis de estabelecer confusão, de uma marca que a autoridade competente do país do registro ou do uso considere que nele é notoriamente conhecida como sendo já marca de uma pessoa amparada pela presente Convenção, e utilizada para produtos idênticos ou similares. O mesmo sucederá quando a parte essencial da marca constitui reprodução de marca notoriamente conhecida ou imitação suscetível de estabelecer confusão com esta<sup>36</sup>.

O princípio da especificidade abarca a proteção dos produtos e serviços que correspondam a atividade do detentor da marca, fazendo com que estes possam ser distinguidos de outros parecidos ou idênticos, porém de outras origens. Ou seja, somente é possível requerer o registro de marca em atividades que o solicitante de fato exerça.

Artigo 3º - Sinais suscetíveis de constituírem uma marca  
Podem constituir marcas todos os sinais, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, ou desenhos, letras, números, cores, a forma ou da embalagem do produto ou sons, na condição de que tais sinais:  
(...)  
b) possam ser representados no registo de uma forma que permita às autoridades competentes e ao público determinar, de forma clara e precisa, o objeto claro e preciso da proteção conferida ao seu titular<sup>37</sup>

Conforme explica Gladston Mamede, “a marca é registrada para determinado ramo de atividade. Assim, o registro da marca Atlas, para o mercado editorial, não impede o seu registro da marca Atlas para indústria e comércio de eletrodomésticos.”<sup>38</sup>

Pensando neste princípio, foi criada a Classificação Nice de Produtos e Serviços, acordo concluído em 15 de junho de 1957, o qual determina a classificação da área de atuação das marcas. Tal lista conta com 45 classes de diversos produtos e serviços em cada uma delas. Nas

---

<sup>36</sup> Organização Mundial da Propriedade Intelectual. Convenção de Paris para a proteção da propriedade industria de 20 de março de 1993 revista em Estocolmo a 14 de julho de 1967. Genebra, 1998. Disponível em: <[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_201.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_201.pdf)>. Acesso em 19 dez. 2021.

<sup>37</sup> EUR-Lex. Diretiva (UE) 2015/2436 do parlamento europeu e do conselho de 16 de dezembro de 2015 que aproxima as legislações dos Estados-Membros em matéria de marcas (reformulação). Jornal Oficial da União Europeia, 2015. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2436&from=PT>>. Acesso em: 17 dez. 2021

<sup>38</sup> MAMEDE, Gladston. Manual de Direito Empresarial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 274.



classes 1 a 34, encontram-se os produtos enquanto os serviços estão listados entre as classes 35 a 45.

No entanto, tal princípio encontra sua exceção no direito brasileiro. Conforme ensina Fábio Ulhoa Coelho, a proteção da marca registrada é limitada aos produtos e serviços a respeito dos quais podem os consumidores se confundir, salvo quando o INPI reconhece sua natureza de “marca de alto renome”.<sup>39</sup>

O princípio da veracidade exige que o signo não seja deceptivo a ponto de lesar tanto a concorrência quanto o consumidor. Nas leis brasileiras, tal princípio se extrai de uma leitura do Artigo 124, incisos V e X da Lei 9.279/9:

Art. 124. Não são registráveis como marca:

V – reprodução ou imitação de elemento característico ou diferenciador de título de estabelecimento ou nome de empresa de terceiros, suscetível de causar confusão ou associação com estes sinais distintivos;

X – sinal que induza a falsa indicação quanto à origem, procedência, natureza, qualidade ou utilidade do produto ou serviço a que a marca se destina<sup>40</sup>

Apesar dos incisos utilizarem a palavra “sinal”, tal regramento diz respeito também a qualquer forma de registro de marca, como a marca nominativa. Não é passível de registro uma marca que tenha dizeres falsos, os quais induzem à qualidade ou procedência que não possui.

A veracidade entre a marca e produto se constitui como um vínculo que, no Brasil, aparece também no Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078 de 12/09/90), no qual a marca é retratada como um compromisso de qualidade que deve ser garantida ao usuário final pelos serviços utilizados ou pelos que adquirem as mercadorias produzidas pela marca<sup>41</sup>.

Por fim, o princípio do sistema atributivo propõe que o primeiro que registra a propriedade da marca detém sua propriedade. O sistema atributivo se origina do direito francês e este entende que, a partir do momento em que o requerente obtiver o registro de marca, ele

---

<sup>39</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial, volume 1: Direito de Empresa, 16ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

<sup>40</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

<sup>41</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

passa a gozar dos direitos da mesma. O Acordo TRIPS condiciona o uso de uma marca ao seu registro ou apresentação do pedido de registro:

Os Membros poderão condicionar a possibilidade do registro ao uso da marca. Não obstante, o uso efetivo de uma marca não constituirá condição para a apresentação de pedido de registro. Uma solicitação de registro não será indeferida apenas com base no fato de que seu uso pretendido não tenha ocorrido antes de expirado um prazo de três anos, contados a partir da data da solicitação<sup>42</sup>.

No regramento brasileiro, o Artigo 129 da Lei 9.279/96 legisla que a propriedade da marca só é adquirida através de um registro válido e expedido pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

Art. 129. A propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta Lei, sendo assegurado ao titular seu uso exclusivo em todo o território nacional, observado quanto às marcas coletivas e de certificação o disposto nos arts. 147 e 148 .

§ 1º Toda pessoa que, de boa fé, na data da prioridade ou depósito, usava no País, há pelo menos 6 (seis) meses, marca idêntica ou semelhante, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, terá direito de precedência ao registro.

§ 2º O direito de precedência somente poderá ser cedido juntamente com o negócio da empresa, ou parte deste, que tenha direta relação com o uso da marca, por alienação ou arrendamento<sup>43</sup>.

Ainda, Jabur e Santos lembram do princípio da anterioridade, também empregado pelos Tribunais brasileiros para solucionar conflitos marcários judicializados. Tal princípio dá razão ao sinal adotado e registrado primeiro<sup>44</sup>. Tal entendimento é também da Diretiva da UE:

Artigo 5º - Motivos relativos de recusa ou de nulidade

1. É recusado o registo de uma marca ou, se efetuado, é passível de ser declarado nulo se: a) a marca for idêntica a uma marca anterior e se os produtos ou serviços para os quais a marca foi pedida ou registada forem idênticos aos produtos ou serviços para os quais a marca anterior estiver protegida;

b) devido à sua identidade ou à sua semelhança com a marca anterior, e devido à identidade ou semelhança dos produtos ou serviços a que as duas marcas se referem,

---

<sup>42</sup> Acordo sobre aspectos do direito de propriedade intelectual relacionados ao comércio. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf>> . Acesso em 07 jan. 2022.

<sup>43</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

<sup>44</sup> JABUR, Wilson Pinheiro; SANTOS, Manoel J. Pereira dos. Propriedade intelectual: sinais distintivos e tutela judicial e administrativa. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 291-292.

existir, no espírito do público, um risco de confusão; o risco de confusão compreende o risco de associação com a marca anterior<sup>45</sup>.

## 2.3 CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE MARCA

No Brasil, o Artigo 123 da Lei 9.279 de 14 de Maio de 1996 (Lei de Propriedade Intelectual - LPI), a qual regula os direitos e obrigações relacionados à Propriedade Intelectual, elenca e define três tipos de marcas existentes: as marcas de bens e serviços, marcas de certificação e marcas coletivas.

Art. 123. Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;

II - marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e

III - marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade<sup>46</sup>.

No caso das marcas de bens ou serviços, elas são divididas em categorias baseadas em critérios distintos. Uma das formas de qualificar uma marca é baseada em graus de distintividade. Dentre as quatro categorias estão: marca descritiva, marca sugestiva, fantasia e marca arbitrária. Também existe a marca genérica.

Elencando com base nos graus de distintividade, em primeiro lugar tem-se a marca fantasiosa. Esse tipo de marca é um nome, termo ou logotipo distinto do que já existe. Esse fator faz com que a proteção da marca seja mais facilmente obtida, pois não se confunde com nada e não a torna genérica. Como exemplos, há as marcas esportivas Nike e Adidas. Não há significado literal na língua comum, de modo que o registro das mesmas não atinge o direito de outras empresas.

Sobre marcas de fantasia, Gama Cerqueira descreve:

---

<sup>45</sup>EUR-Lex. Diretiva (UE) 2015/2436 do parlamento europeu e do conselho de 16 de dezembro de 2015 que aproxima as legislações dos Estados-Membros em matéria de marcas (reformulação). Jornal Oficial da União Europeia, 2015. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2436&from=PT>>. Acesso em: 17 dez. 2021

<sup>46</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

Consistem estas marcas em produtos criados arbitrariamente para designarem os produtos ou em palavras e nomes conhecidos tirados da linguagem vulgar, mas que não guardam relação necessária com o produto que assinalam. Ao contrário das denominações necessárias ou vulgares, tais marcas não dependem de forma especial para gozar de proteção jurídica, pois são características em si. Pela originalidade de que se revestem, essas denominações sempre gozaram da preferência dos industriais e comerciantes, prestando-se à composição de marcas atraentes e sugestivas, capazes de se gravarem desde logo na memória dos consumidores, despertando a atenção e a curiosidade do público e tornando conhecido o produto, a ponto de se substituírem, muitas vezes, à sua denominação comum<sup>47</sup>

Segundamente, há a marca arbitrária. Uma marca arbitrária pode incluir um termo ou frase com um significado conhecido, mas o significado em seu caso é diferente. Um exemplo é a marca Apple que, apesar de significar “maçã”, é uma empresa de equipamentos eletrônicos.

Em terceiro, há a marca sugestiva, a qual diz algo sobre o bem ou serviço prestado. Nessa categoria, uma marca se qualifica para a proteção mesmo sem ter um significado secundário. A palavra “sugestiva” dá a entender que o cliente tem que imaginar quais tipos de bens ou serviços a empresa fornece. Como exemplo tem-se a marca de luxo automobilística Jaguar. Mesmo que o animal Jaguar não tenha uma ligação direta com carros, a figura lembra velocidade e agilidade.

Por fim, tem-se a marca descritiva, a qual identifica elementos do produto ou serviço para descrevê-lo. Para poder ser registrada, ela deve possuir outros elementos exclusivos os quais a caracterizem como uma marca, um significado secundário e número expressivo de vendas, publicidade e valor para os consumidores que a qualifiquem. Sendo assim, o reconhecimento da marca pelos consumidores é importante, evoluindo do “que” a marca representa para “quem” a marca representa.

Caso a marca não se enquadre em nenhuma destas categorias, ela é qualificada como uma marca genérica. A marca genérica não se qualifica como comercial, pois não é distintiva suficiente e não apresenta detalhes específicos sobre. Ademais, restringiria outras marcas que possuem o mesmo serviço ou produto, a depender do registro pleiteado. Uma marca deixa de ser genérica quando descreve características, qualidades ou componentes do produto ou serviço oferecido.

---

<sup>47</sup> CERQUEIRA, João da Gama. Tratado de Propriedade Industrial, vol. 2/823, 2ª ed., Editora Revista dos Tribunais.

Ainda, a lei brasileira prevê outros dois tipos de marca nos Artigos 125 e 126 da LPI, intituladas “marcas de alto renome” e “marcas notoriamente conhecidas”

#### Seção III - Marca de Alto Renome

Art. 125. À marca registrada no Brasil considerada de alto renome será assegurada proteção especial, em todos os ramos de atividade.

\*\*\*

#### Seção IV - Marca Notoriamente Conhecida

Art. 126. A marca notoriamente conhecida em seu ramo de atividade nos termos do art. 6º bis (I), da Convenção da União de Paris para Proteção da Propriedade Industrial, goza de proteção especial, independentemente de estar previamente depositada ou registrada no Brasil.

§ 1º A proteção de que trata este artigo aplica-se também às marcas de serviço.

§ 2º O INPI poderá indeferir de ofício pedido de registro de marca que reproduza ou imite, no todo ou em parte, marca notoriamente conhecida<sup>48</sup>.

Uma marca de alto renome é registrada com proteção especial no Brasil em todas as possíveis atividades, sendo uma exceção ao princípio da especificidade. Enquanto isso, uma marca notoriamente conhecida tem proteção especial independentemente de registro ou depósito no Brasil, já que possui fama suficiente para não ser confundida com nenhuma outra. Desse modo, é uma exceção ao princípio da territorialidade.

Outro critério para a classificação das marcas considera a forma com a qual estas se dispõem, podendo ser nominativas, figurativas, mistas ou tridimensionais.

As marcas nominativas se identificam com o próprio nome da marca, criadas utilizando a combinação de palavras e/ou números existentes ou originais. Desse modo, não utilizam logotipos. As marcas figurativas se constituem por desenhos, figuras ou símbolos que tenham uma configuração gráfica distintiva e não usual. São consideradas marcas fortes, pois o consumidor a identifica apenas por um desenho e não precisa ler seu nome para saber quem ou o que é. Por outro lado, as marcas mistas, já identificadas pelo nome, constituem-se combinando as duas espécies supracitadas: combinam palavras ou números e um desenho não usual.

---

<sup>48</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

Finalmente, as marcas tridimensionais são a forma plástica do produto, a configuração física do mesmo, distinguindo-se da parte técnica.

### 3. “WHAT DOES ‘MES QUE UN CLUB’ MEAN?”

#### 3.1 AS MAIORES MARCAS FUTEBOLÍSTICAS ENTRE 2010-2021

O direito marcário tem uma presença fundamental nos esportes tanto para identificar os clubes quanto para proteger a marca e garantir qualidade. David Haigh, CEO da Brand Finance, declarou que as marcas são os ativos intangíveis mais valiosos nos negócios hoje. Elas impulsionam a demanda, motivam a equipe, protegem os parceiros de negócios e tranquilizam os mercados financeiros. Organizações de ponta reconhecem a necessidade de entender o valor da marca e o valor da marca ao tomar decisões estratégicas.

Anualmente desde 2010, a Brand Finance divulga um relatório das marcas futebolísticas de maior destaque no mundo, analisando três principais áreas: patrimônio líquido das partes interessadas, investimento em marketing, e, finalmente, o impacto daqueles no desempenho dos negócios. Entretanto, nos últimos 11 anos, o ranking das maiores marcas apresentou mudanças com relação a alguns clubes.

Em 2010, os times que dominavam as três primeiras posições eram Real Madrid (Espanha), Manchester United (Inglaterra) e Barcelona (Espanha). Em seguida, apareceram Bayern de Munich (Alemanha), Arsenal (Inglaterra), Chelsea (Inglaterra), AC Milan (Itália), Inter Milan (Itália), Liverpool (Inglaterra) e Juventus (Itália). De acordo com o Brand Finance, os quatro primeiros clubes possuem o sinal AAA (marca extremamente forte) enquanto os outros seis se enquadram no grupo AA (marca muito forte).

Figura 1- Ranking das marcas futebolísticas mais fortes do mundo em 2010

2010	Logo	Name	Country	2010	2010
1		REAL MADRID CF		\$521M	AAA+
2		MANCHESTER UNITED FC		\$503M	AAA+
3		FC BARCELONA		\$488M	AAA+
4		FC BAYERN MÜNCHEN		\$406M	AAA+
5		ARSENAL FC		\$290M	AA+
6		CHELSEA FC		\$270M	AA
7		AC MILAN		\$226M	AA
8		FC INTERNAZIONALE MILANO		\$216M	AA
9		LIVERPOOL FC		\$191M	AA
10		JUVENTUS FC		\$172M	A

Fonte: Brand Finance Futebol 25 2010. Brand Directory, 2010. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/2010>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

Já em 2021, novos clubes apareceram na lista. As três primeiras posições se mantiveram entre Real Madrid (Espanha), Barcelona (Espanha) e Manchester United (Inglaterra), com o time catalão à frente do inglês. Em seguida, aparecem Manchester City (Inglaterra), Bayern Munich (Alemanha), Liverpool (Inglaterra), Paris Saint Germain (França), Chelsea (Inglaterra), Tottenham (Inglaterra) e Arsenal (Inglaterra).

Figura 2 - Ranking das marcas mais fortes do mundo em 2021

2021	2020	Logo	Name	Country	2021	2020	2021	2020
1 =	1		Real Madrid CF		\$1,499M	\$1,572M	AAA+	AAA+
2 =	2		FC Barcelona		\$1,487M	\$1,565M	AAA+	AAA+
3 =	3		Manchester United FC		\$1,327M	\$1,456M	AAA	AAA+
4 ^	5		Manchester City FC		\$1,313M	\$1,245M	AAA	AAA
5 ^	6		FC Bayern Munich		\$1,255M	\$1,169M	AAA+	AAA+
6 v	4		Liverpool FC		\$1,143M	\$1,398M	AAA	AAA+
7 =	7		Paris Saint-Germain		\$1,042M	\$1,071M	AAA	AAA
8 =	8		Chelsea FC		\$904M	\$1,051M	AAA	AAA
9 =	9		Tottenham Hotspur FC		\$849M	\$868M	AAA	AAA
10 =	10		Arsenal FC		\$792M	\$796M	AAA-	AAA

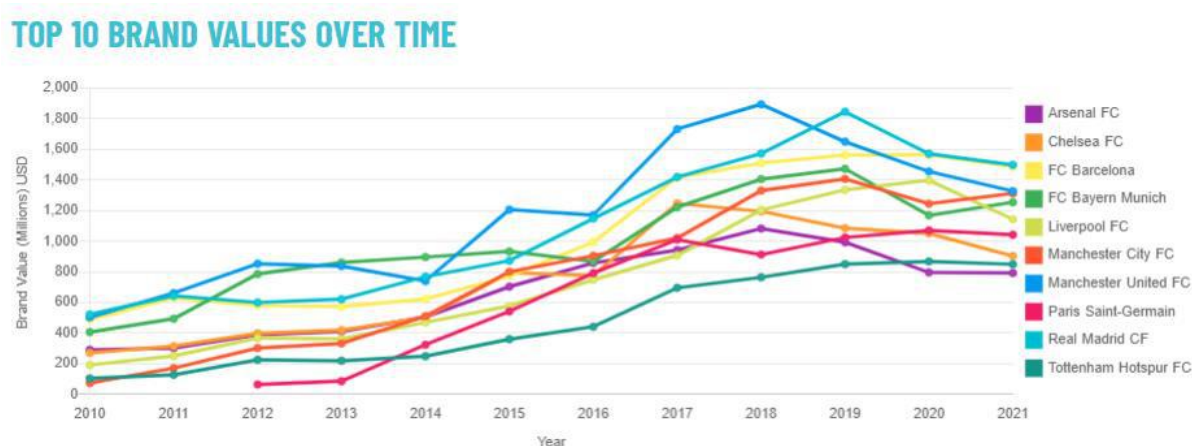
Fonte: Brand Finance Futebol 50 2021. Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/>>. Acesso em: 31 dez. 2021.



Ainda, há uma diferença entre marcas valiosas e marcas fortes para o estudo. Em 2021, dentre as marcas mais fortes do mundo estão, em ordem: FC Bayern Munich, Real Madrid, Barcelona, Liverpool, Manchester United, Chelsea, Manchester City, Paris Saint Germain, Tottenham Hotspur e Borussia Dortmund.

Vê-se que, apesar dos primeiros clubes se manterem os mesmos, é importante analisar o que fez com que marcas fossem desvalorizadas em detrimento de outras nos últimos anos.

Figura 3 - Top 10 Marcas mais valiosas ao longo do tempo



Fonte: Brand Finance Futebol 50 2021. Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

Além disso, é necessário observar quais outras mudanças ocorreram entre estes períodos, já que pôde ser observada a presença de outros clubes no TOP 10 neste meio tempo, como Schalke 04 em 2012 e Borussia Dortmund em 2013, ambos alemães.

### 3.2 COMO É CONSTRUÍDA UMA MARCA FUTEBOLÍSTICA

Primeiramente, é importante pontuar que, na Europa, os clubes não costumam ser associações, como ocorre no Brasil. Na primeira divisão das cinco maiores ligas europeias de futebol (Premier League, La Liga, Ligué 1, Serie A e Bundesliga), 92% dos clubes são

empresas. Já na segunda divisão, a porcentagem é de 96%. Excluindo a Inglaterra, predominam como proprietários os empresários nacionais, com percentual de 58% enquanto 33% são marcas sob o comando de estrangeiros, com 44% regidas por estadunidenses ou chineses.<sup>49</sup>

Como forma de manter a identidade do clube, assim como de outros elementos, as empresas registram suas marcas. De acordo com dados da World Trademark Review (WTR), os clubes que mais possuem marcas registradas são os espanhóis FC Barcelona e o Real Madrid.

Figura 4 - Tabela de números de marcas registradas por times europeus de 2016 a 2021

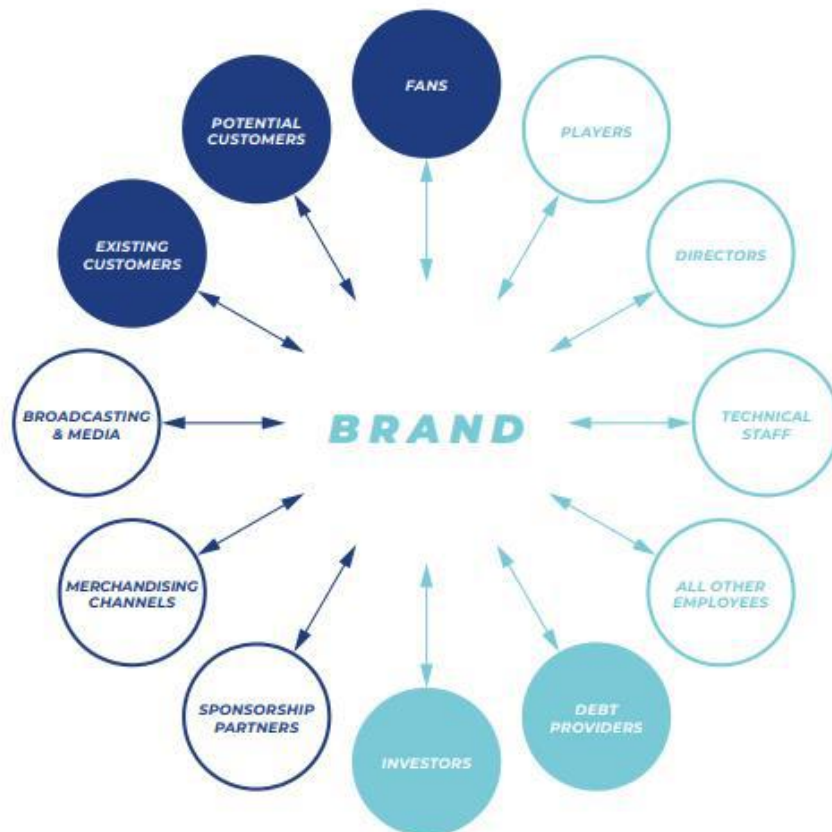
Non-UK clubs	2021	2020	2019	2018	2017	2016	Year-on-year change
Barcelona	441	396	390	365	293	254	45
Real Madrid	368	321	315	285	217	192	47
Juventus	213	195	179	119	120	112	18
Paris Saint-Germain	201	180	182	154	129	108	21
AC Milan	157	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Bayern Munich	121	88	95	87	80	60	33
Benfica	118	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Atlético de Madrid	115	93	123	127	36	29	22
Borussia Dortmund	93	74	71	67	52	29	19
RB Leipzig	44	29	22	19	n/a	n/a	15
Celtic	41	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Inter Milan	39	35	33	35	n/a	n/a	4
Ajax	26	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
FC Schalke	25	24	17	17	26	26	1
Atalanta	12	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Fonte: Revealed the football clubs and players: the largest trademarks portfolios. World Trademark Review, 2021. Disponível em: <<https://www.worldtrademarkreview.com/brand-management/revealed-the-football-clubs-and-players-the-largest-trademark-portfolios>>. Acesso em: 29 dez. 2021.

<sup>49</sup> JAVANSKI, Andre; GUIMARÃES, Leonardo; OLIVEIRA, Iara. Modelo dos grandes da Europa, clube-empresa pode ser aprovado no Senado. CNN, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/modelo-dos-grandes-da-europa-clube-empresa-pode-ser-aprovado-no-senado/>>. Acesso em: 29 dez. 2021.

Uma marca é construída de maneira cuidadosa e, no caso do futebol, já se viu que o valor de um clube se relaciona diretamente com a força da marca. Os clubes de futebol são compostos por um misto de ativos fixos tangíveis (estádio, campo de treino) e ativos intangíveis divulgados (jogadores adquiridos) com valor de marca.

Figura 5 - Componentes da Marca Futebolística



Fonte: Brand Finance Futebol 50 2021. Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

Na figura 5 abaixo, é possível ver que os componentes de uma marca futebolística são: jogadores, diretores, técnico, staff e outros trabalhadores, investidores, patrocinadores, direitos de propaganda, direitos de transmissão e mídia, clientes existentes, potenciais clientes e fãs. Vê-se que, para uma marca futebolística crescer existem vários fatores determinantes, os quais culminam em fluxos de receita.

Como em qualquer outro ramo de negócio, **os clubes de futebol se vêem obrigados a gerar receitas mediante a comercialização de seus ativos tangíveis e intangíveis junto ao mercado consumidor.** As empresas patrocinadoras se interessam em atrelar suas marcas às marcas esportivas de sucesso; as redes de TV transformam os estádios

em estúdios quando transmitem as partidas dos clubes de futebol de destaque; e os torcedores (ou consumidores, como detestamos ser chamados) procuram não apenas a camisa de seu clube, mas toda e qualquer espécie de produto, esportivo ou não, que carregue o distintivo de sua equipe do coração<sup>50</sup>. (grifo próprio)

Os fluxos de receita de um clube se dividem em três partes: dia do jogo, comercial e mídia. A receita de jornada concentra-se na capacidade do clube de gerar receita nas jornadas, o que inclui ingressos, vendas de hospitalidade e outras vendas associadas.

A receita da jornada é ainda influenciada pelo tamanho do estádio, utilização e público médio. Já a receita comercial é formada de kits, camisetas e outros acordos de patrocínio relevantes, merchandising e quaisquer outras operações comerciais relevantes. Valores de patrocínio e vendas de mercadorias estão fortemente relacionados ao desempenho do clube, herança e seguidores globais. Por último, os fluxos oriundos da mídia são as chamadas Receitas de transmissão. A receita de transmissão depende dos direitos de transmissão associados à participação nas respectivas ligas nacionais, competições eliminatórias e competições regionais. Além da participação, as receitas de transmissão são positivamente influenciadas por fortes desempenhos em campo.

À medida que os clubes de futebol vão além de seus municípios locais, chegando a países de longo alcance, em busca de receitas e lucros adicionais, é a força de sua marca que atrai torcedores, patrocinadores comerciais e, em última análise, diferencia um clube do outro.

Desse modo, será analisada a figura do torcedor, a importância do estádio, o papel de um bom técnico, a influência do número de vitórias nacionais e internacionais, a presença de superestrelas do esporte nos clubes, os patrocinadores, direitos de transmissão e redes sociais, a criação de times femininos nos clubes e investimentos internacionais.

### **3.2.1 Torcedor: o 12º jogador**

Anteriormente, viu-se o futebol como esporte, cultura, empresa, símbolo. Todavia, ao falar de torcida, o futebol passa a ser visto com outros olhos, ou melhor, outros sentimentos: a

---

<sup>50</sup> MELLO FILHO, A. SANTORO, L. F. Direito do Futebol – marcos jurídicos e linhas mestras. São Paulo: Quartier Latin, 2019, p.94.

paixão. Escolher um clube não costuma ser uma decisão no calor do momento, já que um torcedor de verdade não tem e nem cogita a opção de trocar. Em “Futebol Sol e Sombra”, Eduardo Galeano descreve de maneira precisa e adequada a figura do torcedor, equiparando-o à um artista:

A maioria das pessoas não joga, mas vê outros jogarem, pela televisão ou da arquibancada cada vez mais longe do campo. O futebol se transformou, como o carnaval, em espetáculo para massas. Mas assim como no carnaval há os que se põem a dançar na rua além de contemplar os artistas que cantam e dançam, também no futebol não faltam os espectadores que de vez em quando se fazem protagonistas, pela pura alegria, além de olhar e admirar os jogadores profissionais. E não só os meninos: de certa forma, e por mais longe que estejam os campos possíveis, os amigos do bairro e os companheiros da fábrica, do escritório ou da faculdade, continuam dando um jeito para se divertir com a bola até que caem esgotados, e então vencedores e vencidos bebem juntos, e fumam, e partilham uma boa comida, esses prazeres proibidos para o esportista profissional<sup>51</sup>.

Damo conceitua o ato de torcer, discorrendo que “[...] torcer é o mesmo que pertencer, o que significa, literalmente, fazer parte, tomar partido, assumir certos riscos e vivenciar excitações agradáveis ou frustrações”.<sup>52</sup>

Contudo, é possível ver que existem diferentes tipos de torcedores, que foram classificados e enquadrados em três categorias por Heitmeyer e Jörg-Ingo<sup>53</sup>: um torcedor fanático, que se preocupa com o futebol (fußballzentrierter Fan), o torcedor-consumidor e cliente, que visa consumir (konsumorientierter Kunde) e torcedor que se orienta pelo evento e não se importa com o resultado da partida (erlebnisorientierter Fan).

O primeiro grupo, o torcedor fanático, é também descrito por Eduardo Galeano, como um ser passional:

O fanático é o torcedor no manicômio. A mania de negar a evidência acaba fazendo que a razão e tudo que se pareça com ela afundem, e navegam à deriva os restos do naufrágio nestas águas ferventes, sempre alvoroçadas pela fúria sem trégua. O fanático chega ao estádio embrulhado na bandeira do time, a cara pintada com as cores da camisa adorada, cravado de objetos estridentes e contundentes, e no caminho já vem fazendo muito barulho e armando muita confusão. Nunca vem sozinho. Metido numa turma da barra-pesada, centopeia perigosa, o humilhado se torna humilhante e o medroso mete medo. A onipotência do domingo exorciza a vida obediente do resto

---

<sup>51</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.74

<sup>52</sup> DAMO, A. S. Futebol e identidade social: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2002, p. 12.

<sup>53</sup> HEITMEYER, Wilhelm; JÖRG-INGO, Peter. Jugendliche Fußballfans: Soziale und politische Orientierungen, Gesellungsformen, Gewalt. Weinheim: Juventa, 1992, 180p.

da semana, a cama sem desejo, o emprego sem vocação ou emprego nenhum: liberado por um dia, o fanático tem muito de que se vingar.<sup>54</sup>

Vê-se que a relação nutrida por este torcedor para com o seu time é a de lealdade. Existe uma fidelidade entre o indivíduo e o compromisso assumido para com o clube. Tais torcedores costumam fazer parte da torcida organizada e estão nas arquibancadas comuns do estádio.

Já o segundo grupo é orientado não para viver o futebol, mas sim, consumi-lo como uma forma de lazer. No entanto, com a modernização do futebol e a transformação dos clubes em grandes empresas, o primeiro fator que muda é a visão do clube para com o torcedor: mesmo se enquadrando no primeiro grupo, o sujeito passa a não ser mais somente um torcedor leal e fanático, mas sim um consumidor.

Consumir, assim como torcer, não é simples e objetivo. Também não pode se enquadrar como racional. O consumo e o ato de torcer são permeados de sentimentos, significados e afetos. Nesse ponto, entra o papel do marketing e seu direcionamento para a venda de produtos e experiências.

A prática do marketing passa pela compreensão e identificação profunda de quem é a pessoa que fará uso dos produtos, de quem irão adquirir, como irão adquirir e para que irão adquiri-los. Além desta busca de compreensão, é fundamental a compreensão de outros estímulos, como é o caso do ambiente político, tecnológico, econômico e social do indivíduo. O ambiente exerce uma constante influência no comportamento dos consumidores de acordo com a frequência que interagem com ele.

Com o time sendo visto como uma marca que visa agradar ao consumidor, é necessário que as decisões tomadas sejam pensadas para eles também. Perceber os diferentes tipos de torcedores, com valores distintos, pode fazer com que o clube opte por escolhas coerentes.

Os clientes orientados para o consumo querem assistir ao jogo sentados, com boa visão e serviços; já os outros dois grupos querem assistir ao jogo em pé, dançando e cantando e nem precisam ver o jogo direito. Os torcedores centrados em futebol entendem seu time como uma comunidade, que tem de ser protegida. Os outros dois grupos não têm este sentimento e por isso são interpretados como ameaça<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.13.

<sup>55</sup> CURI, Martin. Resenha do texto “Torcedores adolescentes de futebol: Orientações sociais e políticas, sociabilidades, violência”. *Esporte e Sociedade*, nº 2, Mar/Jun 2006

Um dos motivos pelo qual a comercialização do futebol é o horror do torcedor fanático é porque, para estes, é muito mais do que um jogo, é uma forma de participação social e emocional. Desse modo, tal torcedor, que acompanha o time “na alegria e na tristeza” não quer ser visto como um mero sujeito em uma rede de consumo e sim como parte do clube.

Ademais, tal visão do futebol faz com que se torne mais elitizado, principalmente no acesso ao estádio. Esse aspecto é muito bem trabalhado pelos clubes da Bundesliga, com destaque para FC Bayern Munich. Ao tratar do sucesso do FC Bayern Munich frente aos clubes ingleses, o presente Uli Hoeness declarou: que a maior diferença é que “nós não achamos que os fãs são como vacas, que você ordenha”. O clube consegue ter uma gestão comercial voltada para o mercado interno e mostra a valorização do torcedor a partir do modelo de participação acionária.

O modelo de participação acionária do torcedor alemão de 50 + 1% significa que o torcedor é respeitado como o acionista final. Isso manteve o Bayern de Munique fora do fiasco da Super Liga Europeia, enquanto o desempenho em campo aumentou ainda mais a força da marca. Este é um sinal positivo para o desempenho futuro do patrocínio, e o Bayern já é o clube de futebol com a maior receita comercial do mundo - todos esses fatores se unem para aumentar o valor da marca e do negócio<sup>56</sup>.

O Sistema 50 + 1 alemão é importante para a Bundesliga e seus espectadores e os times que não seguem tal “regra” são criticados.

As exceções da regra do 50+1 são frequentemente criticadas, principalmente por grupos de torcedores que argumentam que tais práticas de mercado irão destruir os valores tradicionais do futebol alemão. Fundamentalmente, os torcedores temem que investidores de fora trariam muita comercialização ao esporte, fariam grandes clubes ainda maiores, aumentariam preços dos ingressos e piorariam a experiência dos torcedores. Eles acreditam que a regra do 50+1 assegura um meio mais estável e protege os clubes do risco de práticas de maus investidores<sup>57</sup>.

Outro ponto importante é o quanto a torcida fiel influencia no valor da marca, como no caso do Schalke 04. O Clube não possui bom desenvolvimento em campo, apesar de, no passado, ter revelado diversos jogadores de primeira classe, como o goleiro Manuel Neuer.

---

<sup>56</sup> Brand Finance Futebol 50 2021. Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

<sup>57</sup> No Bayern, são 293 mil 'donos': estudo ajuda a entender ódio na Alemanha contra times de bilionários. ESPN, 2020. Disponível em: <[https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/6811881/bayern-293-mil-donos-estudo-ajuda-entender-odio-alemanha-times-bilionarios](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/6811881/bayern-293-mil-donos-estudo-ajuda-entender-odio-alemanha-times-bilionarios)>. Acesso em: 06 jan. 2021.

Mesmo tendo sido rebaixado em 2020 e levado uma goleada de 8-0 do FC Bayern Munich na Allianz Arena, o estádio ainda conta com um público de 60.000 pessoas.

Desse modo, a Bundesliga é a liga com um maior e melhor suporte com relação ao público, pois possui preços sensíveis, tem alto envolvimento com os fãs e vínculos duradouros com a comunidade.

No entanto, apesar de os clubes contarem com fãs locais fiéis, com uma maior facilidade das pessoas ao redor do mundo em acompanhar jogos de qualquer lugar atualmente, é necessário pensar na captação de fãs ao redor do mundo. Os clubes passam a precisar de Global Reach - Fanbase Football Clubs, com fanbases em todo o mundo.

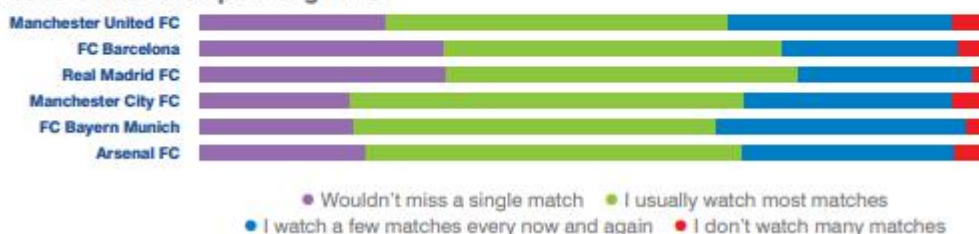
Nesse momento, tem sido importante para os clubes firmarem bases na China, Índia e Estados Unidos. Clubes como Manchester United, FC Bayern Munich, FC Barcelona, Real Madrid, Manchester City e Arsenal possuem boa fanbase na Ásia. Já o Paris Saint Germain tem apresentado dificuldades de realizar esta conexão. É possível ver pelo gráfico que o FC Barcelona e o Real Madrid possuem mais expressividade quando se trata de fãs que realmente acompanham os clubes.



Figura 6 - Pesquisa sobre mercados emergentes de futebol: fãs ao redor do mundo

### Emerging football markets research

#### Devotion of Viewership among Fans



Fonte: Brand Finance Futebol 50 2021

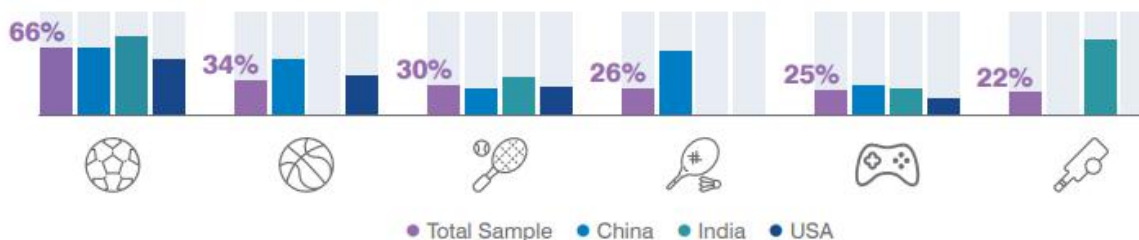
Entretanto, ao analisar as ligas como um todo, a Premier League segue liderando como a mais assistida, seguida pela La Liga (Espanha), Bundesliga (Alemanha), Major League Soccer (Estados Unidos), Brasileirão Série A (Brasil) e Superliga Chinesa (China).

Figura 7 - O poder das 5 principais ligas europeias na China, Índia e Estados Unidos

#### Prompted Awareness of Leagues (Top 6)



#### Sports played in the past 6 months



Fonte: Brand Finance Futebol 50 2021. Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

Com um alcance global, os clubes podem aumentar a receita comercial contando com um número maior de patrocinadores globais e a receita midiática, com maiores receitas de

transmissão de uma base global com sede de seguir seu time favorito. Nesse ponto, ganha o clube que sabe valorizar seu torcedor, independentemente de onde este se localize.

### 3.2.2 Estádio

A origem do estádio de futebol remonta ao Império Romano, especialmente o Coliseu. Este foi palco de alegria e festas para a população a mando dos governantes da época. Ainda, as punições eram igualmente realizadas ali, revelando ao mesmo tempo um espaço de expressão, concentração e exercício de poder. No entanto, juntamente à queda do Império Romano, os estádios desapareceram como uma forma de evento social, mas atividades competitivas ali se realizaram, como precursoras dos esportes na modernidade.

É primordial destacar o estádio como um dos componentes do clube, já que é a “casa” do time, local de referência dos jogos e compõe a arquitetura urbana. No entanto, mesmo antes do futebol, o estádio nunca foi somente uma mera construção. Desde os tempos do Coliseu Romano e das touradas espanholas, era um local de lazer e, atualmente, de apoiar o time.

Aqui o torcedor agita o lenço, engole saliva, engole veneno, come o boné, sussurra preces e maldições, e de repente arrebenta a garganta numa ovação e salta feito pulga abraçando o desconhecido que grita gol ao seu lado. Enquanto dura a missa pagã, o torcedor é muitos. Compartilha com milhares de devotos a certeza de que somos os melhores, todos os juizes estão vendidos, todos os rivais são trapaceiros. É raro o torcedor que diz: “Meu time joga hoje”. Sempre diz: “Nós jogamos hoje”. Este jogador número doze sabe muito bem que é ele quem sopra os ventos de fervor que empurram a bola quando ela dorme, do mesmo jeito que os outros onze jogadores sabem que jogar sem torcida é como dançar sem música. Quando termina a partida, o torcedor, que não saiu da arquibancada, celebra sua vitória, que goleada fizemos, que surra a gente deu neles, ou chora sua derrota, nos roubaram outra vez, juiz ladrão. E então o sol vai embora, e o torcedor se vai. Caem as sombras sobre o estádio que se esvazia. Nos degraus de cimento ardem, aqui e ali, algumas fogueiras de fogo fugaz, enquanto vão se apagando as luzes e as vozes. O estádio fica sozinho e o torcedor também volta à sua solidão, um eu que foi nós; o torcedor se afasta, se dispersa, se perde, e o domingo é melancólico feito uma quarta-feira de cinzas depois da morte do carnaval<sup>58</sup>.

É impossível separar os estádios das grandes histórias e momentos marcantes do futebol. O estádio é um gerador de sentimentos afetivos entre um lugar e uma pessoa e movimenta um grande mercado com relação ao evento futebolístico ou a partir do sentimento gerado por este

---

<sup>58</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.12

local, como sendo a casa de um time que representa uma cidade ou comunidade inteira. Como narra Galeano:

Em Wembley ainda soa a gritaria do Mundial de 66, que a Inglaterra ganhou, mas aguçando o ouvido você pode escutar gemidos que vêm de 53, quando os húngaros golearam a seleção inglesa. O Estádio Centenário, de Montevideú, suspira de nostalgia pelas glórias do futebol uruguaio. O Maracanã continua chorando a derrota brasileira no Mundial de 50. Na Bombonera de Buenos Aires, trepidam tambores de há meio século. Das profundezas do estádio Azteca, ressoam os ecos dos cânticos cerimoniais do antigo jogo mexicano de pelota. Fala em catalão o cimento do Camp Nou, em Barcelona, e em euskera conversam as arquibancadas do San Mamés, em Bilbao. Em Milão, o fantasma de Giuseppe Meazza mete gols que fazem vibrar o estádio que leva seu nome. A final do Mundial de 74, ganho pela Alemanha, continua sendo jogada, dia após dia e noite após noite, no estádio Olímpico de Munique. O estádio do rei Fahd, na Arábia Saudita, tem palco de mármore e ouro e tribunas atapetadas, mas não tem memória nem grande coisa que dizer<sup>59</sup>.

O estádio é um símbolo material de um clube e reflete a identidade do time. O Allianz Arena, pertencente ao FC Bayern de Munich, se ilumina em vermelho, cor do clube, nos dias dos jogos e a popularidade do time pode ser vista no número de assentos, que somam 70.000. Já o Camp Nou, casa do FC Barcelona, é o maior estádio de futebol da Europa, com capacidade para quase 100.000 pessoas.

Ademais, na maioria dos casos, é o ativo mais valioso do clube. Sendo assim, ao possuí-lo, o clube se torna mais valioso. Atualmente, além de ser um local destinado para ver jogos, o estádio também é um espaço de consumo importante para um clube, aumentando sua arrecadação. O potencial de geração de receitas dentro do estádio pode ser tanto na venda de ingressos para as partidas, de alimentos e bebidas, de produtos licenciados e serviços como cobrança de estacionamento para veículos. Mesmo quando não há jogos, pode haver visitas guiadas para conhecê-lo.

Em 2019, a Buro Happold, empresa britânica de engenharia e consultoria, lançou um sistema de Avaliação de Desempenho do Local, o qual é usado para avaliar os estádios dos clubes. Sobre tal métrica, Andy Pottinger, Diretor da empresa pontuou:

O objetivo sempre foi apresentar a "ciência do estádio", inspirada em como a "ciência do esporte" transformou a maneira como os clubes avaliam os jogadores. Este ano, desenvolvemos ainda mais a estrutura e dobramos a quantidade de conteúdo - como dados financeiros, informações geoespaciais

---

<sup>59</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.22

e análise de sentimento. Além disso, criamos modelos 3D de mais de 70 assentos de estádio para melhorar nossas avaliações acústicas e permitir a introdução de métricas como a densidade do espectador<sup>60</sup>.

Os critérios para atribuir as pontuações se baseiam são na (i) experiência, que seria a influência do estádio em um torcedor típico no dia de um jogo; (ii) receita, avaliando o potencial do estádio de gerar receita no dia do jogo, comercial e midiática e; (iii) impacto, analisando a influência do estádio para com o jogo.

Com estes quesitos, o vencedor geral em 2020 e 2021 foi o Tottenham Hotspur, por criar diversos recursos experimentais e com potencial para a geração de receita, tal como um Tunnel Club, Sky Lounge, microcervejaria, saguões de 360 graus e capacidade de segurança, entre outros. Já especificamente nos critérios “Experiencia”, “Receita” e “Impacto”, os vencedores de 2021 foram o Estádio Mestalla (Valencia FC), Tottenham Hotspur Stadium (Tottenham Hotspur) e Camp Nou (FC Barcelona). O Buro Happold trata dessa mudança de ambiente do estágio, elucidando que:

Acreditamos que o objetivo será otimizar o ambiente construído para melhor apelar aos sentidos cognitivos, emocionais e fisiológicos dos consumidores durante cada interação com o local. Os benefícios comerciais de adotar essa abordagem em termos de direitos de nomenclatura de estádio, patrocínio, varejo e geração de receita digital são substanciais - tanto que acreditamos que não demorará muito para que os parceiros comerciais de nossos clubes de futebol conduzam o design e a operação de os locais onde estão colocando seus nomes. À medida que a forma como os torcedores consomem futebol está mudando - junto com suas expectativas em relação à experiência futebolística - estaremos cada vez mais criando destinos em vez de apenas estádios. Serão lugares que as pessoas visitam por um longo período de tempo, onde se envolvem em várias atividades e para onde os visitantes desejam retornar, sempre e sempre<sup>61</sup>.

O presidente do Real Madrid, Florentino Perez, declarou que vai transformar o estádio Santiago Bernabéu em algo a mais, que fosse lucrativo, objetivando tanto a experiência aprimorada em dias de partidas como a geração de receitas com visitas guiadas todos os dias da semana.

Do mesmo modo que a propriedade de um estado é um fator que gera receita ao time, não ter a posse de um pode gerar problemas. Na Itália, um dos fatores da desvalorização da

---

<sup>60</sup> Brand Finance Football Annual 2020. Brand Directory, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-football-annual-2020-preview.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

<sup>61</sup> Ibidem

marca dos clubes é a manutenção deficiente dos estádios que não pertencem aos times, o que acaba desestimulando os torcedores a frequentá-los. É o caso do Internazionale di Milano, AC Milan, Roma e Nápoli.

O único clube italiano que conseguiu resolver este problema foi a Juventus, que se mudou para o seu próprio estádio em 08 de setembro de 2011 denominado Allianz Stadium, em Turim, com capacidade para 41.000 pessoas.

No tocante ao registro de marca, o nome do estádio é passível de registro pelos clubes e também de “Naming Rights”, processo no qual uma empresa paga para que seu nome seja incorporado ao do estádio. A Allianz Arena, em Munique, também é um caso famoso dos “Naming Rights”.

Por fim, mesmo que os públicos dos estádios se alterem, estes ainda têm sua beleza e cumpre com o papel de fazer com que o torcedor se sinta em casa. Desse modo, um campo de futebol tem um caráter próprio, representando a comunidade de torcedores.

### **3.2.3 The big five: a percepção da liga**

A percepção da liga da qual uma equipe faz parte tem expressiva influência no valor do clube, principalmente no tocante ao patrocínio. As cinco principais ligas de futebol da Europa, também conhecidas como Big Five, são a Premier League da Inglaterra, a La Liga da Espanha, a Bundesliga da Alemanha, a Serie A da Itália e a Liga 1 da França.

A Premier League é de longe a maior e considerada a liga esportiva de maior sucesso em todo o mundo. Em pesquisa da Brand Finance, os fãs consideram a liga com uma “atmosfera superior” e tem “um maior nível de competitividade”. Tratando-se de fatores financeiros, a receita dos 20 clubes-membros da EPL (English Premier League) foi projetada em 6,1 bilhões de euros para a temporada 2021/22, o dobro da liga espanhola e alemã, em segundo e terceiro lugar.

Em escala global, viu-se que Bundesliga, Ligue 1 e a Serie A italiana não possuem o alcance global da Premier League e da LaLiga, conforme o quadro apresentado anteriormente

pela Brand Finance, que retrata os times favoritos dos chineses e estadunidenses. Enquanto os dois países emergentes no esporte consomem massivamente a Premier League e a La Liga, a Bundesliga somente tem um número crescente de espectadores na China. Nesse ponto, a Série A e a Ligue 1 precisam se esforçar para melhorar a construção de suas franquias em mercados e públicos globais.

O alcance da Premier League pode ser visto no valor arrecadado com patrocinadores. A empresa de mídia CSM Sport & Entertainment, em 2018, analisou os contratos de patrocínio das 5 ligas e concluiu que os 440 acordos de patrocínio geravam arrecadação de 1,2 bilhão de euros<sup>62</sup>.

A Bundesliga, apesar de possuir mais acordos de patrocínio na época (617, no total), não conseguia um número tão grande de arrecadação por partes destas, contando com 734, 7 milhões de euros. Ademais, os acordos de patrocínio alemão se encontram concentrados em clubes específicos. O país tem o clube com maior número de patrocinadores da Europa, o Borussia Dortmund, que conta com 71 patrocinadores e geram 80 milhões de euros para o clube. Em seguida, estava a La Liga espanhola, com 363 acordos de patrocínio devido as superestrelas do times, com o Barcelona possuindo a maior receita de patrocínios (261 milhões de euros). A Serie A italiana estava em quarto lugar com 547 acordos de patrocínio e 439 milhões de euros, seguida da Ligue 1, com 306 acordos de patrocínio e 357, 8 milhões de euros.

Em 2020, com a pandemia do COVID-19, a Premier League conseguiu manter-se no topo, impulsionando a receita comercial para 1,8 bilhões de euros (12% a mais do que em 2020). Em seguida, vem a Bundesliga, que conseguiu crescer nas receitas apenas 1% devido ao desempenho dos clubes nacionais na UEFA.

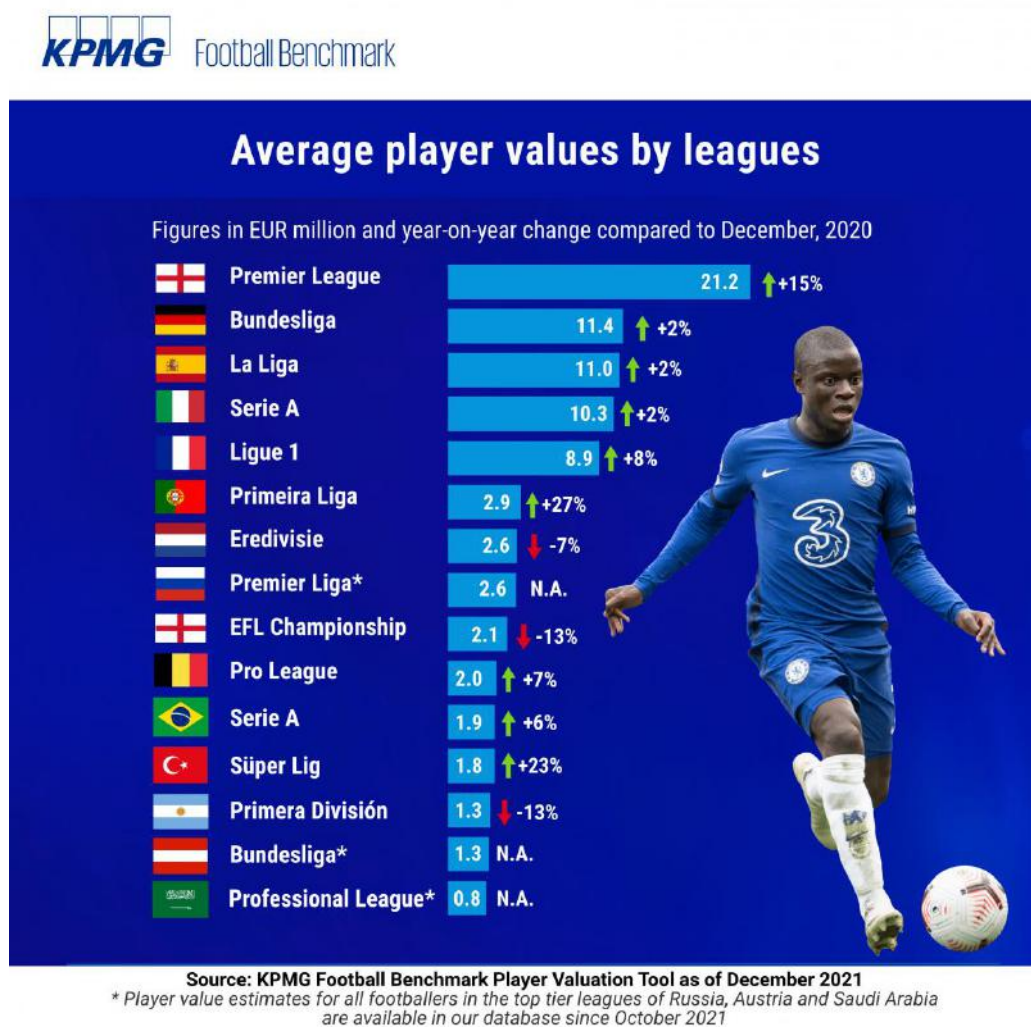
Já a La Liga apresentou uma diminuição de -2,5%, principalmente devido à queda do Barcelona. No entanto, muitos clubes tiveram um aumento na receita. O problema francês foi diferente já que a queda de 10,2% se deu devido ao cancelamento da temporada 2019/2020. Por fim, as receitas totais dos clubes italianos da Série A reduziram-se em 116 milhões de euros, representando - 14, 6%.

---

<sup>62</sup> RODRIGUES, Artur. Patrocínio das maiores ligas do mundo. Esportudo, 2018. Disponível em: <<https://esportudo.com/patrocínios-das-maiores-ligas-do-mundo>>. Acesso em: 09 jan. 2022.

Outro reflexo do monopólio da Premier League pode ser visto no estudo “Football Benchmark” feito pela KPMG quanto aos valores médios de um jogador de cada liga.

Figura 8 - Valores médios de um jogador de acordo com as Ligas



Ainda, ao contrário da maioria dos outros mercados, onde o sonho do produtor é se manter sozinho no topo, no futebol, o sucesso clubístico está vinculado ao sucesso da concorrência. Isso pode ser visto no futebol inglês, pois com uma disputa maior entre os times, maiores são as receitas. Conforme fala Martin Edward, presidente do Manchester United, a força de um campeonato é a força do time mais fraco<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> FYNN, A. & GUEST, L. For love or money: Manchester United and England - the business of winning? Ed. Macmillan Publishers Ltda, London, 1998.

Sobre a competitividade, Bayern de Munique e o Paris Saint-Germain acabam, de certa forma, sendo prejudicados por seu domínio doméstico. Embora a participação na Liga dos Campeões seja praticamente garantida, o que os torna atraentes para potenciais parceiros comerciais, a falta de competição na Ligue 1 e da Bundesliga sufoca o crescimento da liga. Conseqüentemente, em específico para o PSG, será difícil aumentar as receitas de transmissão e os acordos de patrocínio alinhados com os dos principais times ingleses e espanhóis. Sem rivais, falta uma peça-chave para o sucesso individual de um clube.

Por fim, apesar da liderança da La Liga e da Premier League poder ser explicada tanto por investimentos internacionais em direitos de transmissão e na composição dos times por super estrelas do futebol, uma outra explicação é oferecida em um viés sociológico, pelo fato dos dois países terem sido potências coloniais.

### 3.2.4 Vitórias em campeonatos nacionais e internacionais

O futebol e a vida têm muitos elementos em comum. Para Fernández, o mundo é representado pelo campo, o homem pelo jogador, a sociedade pela equipe e a luta para vencer na vida, é a luta pelo gol, momento mais empolgante do jogo quando um jogador coloca a bola dentro da rede<sup>64</sup>. Galeano descreve o gol como sendo o orgasmo do futebol.

E como o orgasmo, o gol é cada vez menos frequente na vida moderna. (...) O entusiasmo que se desencadeia cada vez que a bola sacode a rede pode parecer mistério ou loucura, mas é preciso levar em conta que o milagre é raro. O gol, mesmo que seja um golzinho, é sempre goooooooooooooool na garganta dos locutores de rádio, um dó de peito capaz de deixar Caruso mudo para sempre, e a multidão delira e o estádio se esquece que é de cimento, se solta da terra e vai para o espaço.<sup>65</sup>

Os gols são responsáveis por dar as vitórias a um time, que são importantes para aumentar o valor da marca, atraindo patrocinadores e ajudando a fidelizar cada vez mais novos fãs.

A volta do Real Madrid, em 2019, para o posto de marca mais valiosa do ano foi fruto de suas vitórias em campo. O valor da marca do clube cresceu 27% em um ano, um aumento parcialmente atribuível ao clube ter conquistado a quarta Liga dos Campeões da UEFA em cinco anos em 2018. O clube se tornou o primeiro no mundo a quebrar a barreira de € 750

---

<sup>64</sup> FERNÁNDEZ, M. do C. L. de O. Futebol – fenômeno lingüístico. Rio de Janeiro: Documentário, 1974, p.12.

<sup>65</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.14.



milhões em receitas em 2017-18. Seus fundos comerciais totalizaram € 356 milhões, cerca de 50% das receitas totais, tornando-os os maiores geradores de caixa dessa fonte de receitas.

O Real Madrid mostrou este ano quem realmente reina supremo no mundo do futebol. Eles triunfam não apenas como a marca mais valiosa e mais forte, mas seu valor empresarial e estádio também são classificados como inigualáveis. O clube de maior sucesso da história do futebol europeu está finalmente colhendo os benefícios de décadas de desempenho espetacular dentro e fora do campo<sup>66</sup>.

A marca do Real Madrid apresentou enorme crescimento devido à Era Gloriosa atravessada pelo time, acumulando vitórias em quatro Ligas dos Campeões, quatro Copas do Mundo de Clubes da FIFA, um título da LaLiga e uma Copa Del Rey. Ademais, as finanças do clube continuaram crescendo conforme o sucesso do clube na UEFA Champions League, fazendo com que o clube se tornasse cada vez mais influente. Tais números fazem com que o clube tenha o maior patrocínio de camisa com a Emirates pagando 60 milhões de euros por ano aos madridistas.

Outro exemplo de ligação entre vitórias do clube e crescimento da marca é o FC Bayern Munich em 2020.

O desempenho do Bayern foi incomparável no ano passado, vencendo o sextuplo da Bundesliga, Copa DFB, Liga dos Campeões da UEFA, SuperTaça Europeia, Copa do Mundo de Clubes da FIFA e SuperTaça DFL, levando-os a ser nomeados a Seleção Mundial Laureus dos Ano para 2021. Eles são a primeira equipe a erguer a Liga dos Campeões com um recorde de 100%, que incluiu uma vitória por 8-2 sobre o Barcelona. **A pontuação de força da marca líder do Bayern contribuiu para um aumento no valor da marca para € 1.068 milhões e subiu para a 5ª posição geral no ranking. O valor empresarial do clube também disparou cerca de € 300 milhões, para € 3.606 milhões, permitindo-lhes levar a coroa nesse ranking também, registrando um aumento de 8% ano a ano.** Às vezes vale a pena ser o cara legal, com o Bayern liderando os números de geração de receita comercial de qualquer time de futebol em € 360,5 milhões, um fator que contribui para o aumento ano após ano no valor da empresa. Real Madrid, Liverpool, Manchester United e Manchester City estão entre os cinco primeiros por valor empresarial<sup>67</sup>. (grifo próprio)

No tocante às conquistas internacionais, devido ao desempenho do Real Madrid e do Barcelona, com 13 e 5 títulos respectivamente, o país com mais títulos de Liga dos Campeões é a Espanha, com 18 títulos. Em seguida, estão Inglaterra, Itália e Alemanha. As vitórias inglesas somam 14, com o Liverpool possuindo 6 canecos, 3 do Manchester United, 2 do

---

<sup>66</sup> The most valuable football brands 2019. Brand Finance, 2019. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/2019>>. Acesso em: 28 dez. 2021

<sup>67</sup> Brand Finance Football Annual 2020. Brand Directory, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-football-annual-2020-preview.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Nottingham Forest e Chelsea e 1 do Aston Villa. Já Itália tem 12 títulos sendo 7 do Milan, 3 do Internazionale de Milan e 2 do Juventus.

Em âmbito nacional, os ganhos de um time em campo elevam o status do mesmo perante os outros clubes do mesmo lugar. Foi o caso do Leicester City F.C que, com a vitória inesperada na Premier League em 2016 e o desempenho surpreendente na UEFA Champions League no ano seguinte, conseguiu crescer o valor da marca em 44%, para € 333 milhões.

Na Premier League, outro caso similar é o do clube Wolverhampton Wanderers, que retornou a liga em 2018 após seis temporadas fora. Devido ao desempenho em 2018 - 2019, fruto de negócios bem sucedidos e a construção de uma forte equipe, o clube se tornou a 28ª marca futebolística mais forte do mundo em 2019.

### 3.2.5 Jogadores super estrelas: quem não sonhou em ser um jogador de futebol?

O futebol é um espetáculo que atrai todo tipo de público, desde idosos, crianças, homens e mulheres. Entretanto, para que haja tal esporte, é necessário ter quem jogue. O sonho de ser um jogador de futebol permeia o imaginário de jovens do mundo todo, alimentado pela sede de vencer.

Inúmeras histórias são contadas sobre a luta de jogadores para alcançar o tão almejado prestígio, como a vida de Pelé e Maradona, o brasileiro e o argentino que fizeram história no esporte.

Porém, diferentemente do futebol jogado por Maradona e Pelé, a habilidade incontestável de um jovem atualmente não faz com que ele tenha futuro garantido. A detecção de um jogador, a qual antigamente era realizada por “olheiros”, agora é feita como “peneira”. Desse modo, a captação e treinamento de jogadores promissores passou a acontecer de forma sistemática, pois o mercado do esporte tornou-se altamente competitivo.

Considerando estes fatores, Damo destaca que “dizer que os talentos são lapidados, como é frequente ouvir dos formadores, não implica tão-somente dizer que eles sejam

aperfeiçoados, mas antes adequados, direcionados, potencializados, enfim, distorcidos”.<sup>68</sup> Sendo assim, é necessário um investimento temporal enorme por parte dos futuros profissionais.

O preparo físico de um jogador costuma se iniciar aos 12 anos e, a depender do clube, em regime de albergamento, para que o trabalho técnico e corporal seja executado da melhor maneira. Desse modo, a formação de um jogador é um negócio de maneira similar a um investimento, o qual precisa render frutos. O RB Leipzig tem sido bem-sucedido no desenvolvimento de jogadores para serem negociados com lucros substanciais.

De acordo com Pimenta, tal fenômeno se dá pelas transformações econômicas, culturais e políticas da sociedade e faz com que os clubes assumam a formação de atletas desde a base<sup>69</sup>.

No caso dos atletas formados nos times de base do clube, chamados de “pratas da casa”, estes são mais bem aceitos pelos torcedores no que diz respeito ao vínculo afetivo com o clube, pois conseguiram amá-lo tal como a torcida. Todavia, diferentemente do torcedor, os jogadores de um time carregam a função de serem uma mercadoria (Capital Humano) e, tal laço sentimental com o clube (Capital Organizacional) pode não ser capaz ou justificável para que se mantenha ali por toda sua carreira. Damo salienta:

A lógica da pertença torcedora é anacrônica para os padrões modernos, em que os vínculos são pensados a partir da lógica instrumental. Os torcedores encontram-se presos ao clube do coração, enquanto os jogadores, dadas as características atuais do futebol de espetáculo, não apenas circulam senão que o fazem por razões econômicas<sup>70</sup>

No futebol, o Capital Humano diz respeito às competências dos jogadores integrantes de um clube, assim como seu talento, expectativas do clube e da mídia sobre ele e metas cumpridas. Já o Capital Organizacional é o capital cujo qual uma empresa é responsável e serve como infraestrutura para o desenvolvimento do capital humano.

---

<sup>68</sup> DAMO, A.S. Do dom à profissão: formação de futebolistas no Brasil e na França. São Paulo: Aderaldo & Rothschild, Anpocs, 2007, p.113.

<sup>69</sup> PIMENTA, C. A. M. Novos processos de formação de jogadores de futebol e o fenômeno das 'escolinhas': uma análise crítica do possível. In: ALABARCES, P. (org.). Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Buenos Aires, Clacso, 2000, p.75.

<sup>70</sup> DAMO, A.S. Do dom à profissão: formação de futebolistas no Brasil e na França. São Paulo: Aderaldo & Rothschild, Anpocs, 2007, p.182-183.

Tratando-se de valor de marca, os jogadores representam os principais ativos de um clube, caracterizados como “ativos intangíveis”. A composição do time é importante para gerar renda com a compra e venda e atrair público. Ademais, são eles que conquistam prêmios esportivos com os resultados obtidos em campo.

A valorização do clube e do jogador andam de mãos dadas. Monte e Lopes Filho discorrem que como o valor do clube - capital organizacional - é determinante para a atribuição do valor do jogador, as variáveis do capital humano também são importantes para avaliar o desempenho de jogadores de modo individual (idade, gols feitos, assistências e roubadas de bola). Os autores também destacam que:

(...) no futebol existe uma cultura de valorização aos jogadores mais ofensivos (principalmente meias ofensivos e atacantes) dado que o primeiro de um jogo de futebol é marcar gols enquanto o segundo é não sofrer gols. Por isso que as estimações indicam que os atacantes e os meias ofensivos apresentaram uma valorização de mercado superior em relação aos defensores (laterais e zagueiros) e goleiros; assim como as variáveis relacionadas ao capital humano destas posições (gols e assistências) tendem a exibir coeficientes maiores em relação aos das posições defensivas (roubadas de bola)<sup>71</sup>.

Ainda, há outro fator que faz com que o valor de um jogador aumente, associado a popularidade e reconhecimento pelas instituições. Tem-se como exemplo o argentino Lionel Messi e o português Cristiano Ronaldo, jogadores-estrela ainda em atividade.

Ambos são campeões do prêmio Ballon D’Or como Melhor Jogador do Mundo, porém possuem perfis diferentes. Enquanto Messi jogou toda sua vida no Barcelona, Cristiano trocou de clube diversas vezes. Entretanto, a habilidade, vitórias e a técnica levaram os dois ao estrelato futebolístico. Em 2021, ambos protagonizaram as mais icônicas transações clubísticas de jogadores.

A aquisição de Lionel Messi pelo Paris Saint-Germain mexeu totalmente com a estrutura do futebol. O PSG espera que o jogador aumente a renda do clube tanto no dia de jogo com a venda de ingressos, quanto comercial e midiática, com a venda de camisetas contendo

---

<sup>71</sup> MONTE, Paulo Aguiar do; LOPES FILHO, Leonardo Luiz. Fatores Determinantes do Valor de Mercado dos jogadores de futebol no Brasil. XX USP Internacional Conference in Accounting. São Paulo: USP, 2020, p. 14.

seu nome e direitos de transmissão. O clube também espera mais engajamento em suas redes sociais, visibilidade, atrair mais investidores e patrocinadores<sup>72</sup>.

O impacto pode ser visto na procura de camisas do time. Na OLX, plataforma de compra e venda on-line, a busca por camisas do PSG cresceu 152% enquanto a venda 350% nos primeiros 15 dias de Messi no Clube. Regina Botter, General Manager da OLX, explicou que o craque argentino juntamente à paixão pelo futebol fizeram com que os produtos do clube fossem comercializados exponencialmente<sup>73</sup>.

Com Cristiano Ronaldo, não foi tão diferente. O português também causou impacto ao sair do clube italiano Juventus e regressar ao Manchester United, na Inglaterra, depois de 12 anos de sua partida. Com a sua chegada, o preço das ações do clube aumentou US\$ 2,24 (£ 1,65) fecharam na bolsa de Nova York com alta de 5,76%. Na semana, a valorização foi de 4,4%, representando um acúmulo de, aproximadamente, 14% ao ano<sup>74</sup>. Já no setor de venda de produtos, a presença de CR7 fez com que a receita comercial aumentasse 7,9%.

Há ainda a força das redes sociais. Cristiano e Messi são os dois homens mais influentes nas redes sociais do mundo, o que atrai olhares de diversas gerações e nacionalidades para os clubes. Segundo dados da consultoria KPMG, o Manchester United conquistou mais de 9 milhões de seguidores em 30 dias, após a contratação de Ronaldo.

Já Messi, em 2020, foi considerado o atleta de maior potencial de marketing mundial em levantamento realizado pelo SportPro Media e a Nielsen. Para tal, foram analisados fatores como número de seguidores, engajamento de seguidores em postagens, valor da mídia e conteúdo orgânico de marcas<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> SANT'ANA, Rafael. Chegada de Lionel Messi ao PSG deve valorizar clube e liga francesa. Terra, 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/craques/messi/chegada-de-lionel-messi-ao-psg-deve-valorizar-clube-e-liga-francesa,4678284e261c4b13cc8c90824388e255u2d7pn1o.html>>. Acesso em: 29 dez. 2021

<sup>73</sup> LORDELLO, Vinicius. Com Messi, vendas de camisas do PSG crescem 350% na OLX. Exame, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/blog/esporte-executivo/com-messi-vendas-de-camisas-do-psg-crescem-350-na-olx/>>. Acesso em: 30 dez. 2021.

<sup>74</sup> PEREIRA, Flavya. Ação do Manchester United fecha em alta de 5,76% em NY após contratação de Cristiano Ronaldo. Valor São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/08/27/acao-do-manchester-united-fecha-em-alta-de-576percent-em-ny-apos-contratacao-de-cristiano-ronaldo.ghtml>>. Acesso em: 29 dez. 2021.

<sup>75</sup> SPORTSPRO. A visão da Nielsen: classificando os 50 atletas mais vendáveis do mundo. Sports pro media, 2020. Disponível em: <<https://www.sportspromedia.com/opinions/nielsen-ranking-50-most-marketable-messi-ronaldo-andrescu/>>. Acesso em: 01 jan. 2021.

Vê-se que o poder de influência dos jogadores vai além do campo ou do time. Os dois, além de referência futebolística, transcenderam, se tornaram marcas e podem faturar mais com o peso de seus nomes, patrocínios pessoais e redes sociais do que com contratos esportivos.

Figura 9- Tabela dos jogadores e seu número de marcas registradas de 2018 - 2021

<b>Player name (current club)</b>	<b>Estimated transfer value (€)</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Lionel Messi (Barcelona)	80m	115	128	106	76
Neymar Jr (PSG)	110m	60	56	56	55
Cristiano Ronaldo (Juventus)	45m	53	54	45	39
Paul Pogba (Man Utd)	60m	46	25	24	17
Leroy Sane (Bayern Munich)	70m	37	32	32	38
Gareth Bale (Real Madrid)	18m	20	17	12	n/a
Kylian Mbappé (PSG)	160m	9	6	6	3
Sadio Mane (Liverpool)	100m	9	6	n/a	n/a
Marcus Rashford (Man Utd)	85m	7	6	2	0
Zlatan Ibrahimovic (AC Milan)	4.5m	7	n/a	n/a	n/a
Paulo Dybala (Juventus)	60m	3	7	15	15
Harry Kane (Tottenham)	120m	1	1	1	1
Antonie Griezmann (Barcelona)	60m	1	1	0	0
Dele Alli (Tottenham)	28m	1	1	0	0
Raheem Sterling (Man City)	100m	1	1	0	0
Kevin de Bruyne (Man City)	100m	0	0	0	0
Mohammed Salah (Liverpool)	110m	0	0	0	0
Jadon Sancho (Borussia Dortmund)	100m	0	0	n/a	n/a
Erling Haaland (Borussia Dortmund)	110m	0	0	n/a	n/a
Bruno Fernandes (Man Utd)	90m	0	n/a	n/a	n/a

Fonte: SPORTSPRO. A visão da Nielsen: classificando os 50 atletas mais vendáveis do mundo. Sports pro media, 2020. Disponível em: <<https://www.sportspromedia.com/opinions/nielsen-ranking-50-most-marketable-messi-ronaldo-andreescu/>>. Acesso em: 01 jan. 2021.

Ademais, frisando a importância do elenco no valor da marca, os 10 maiores jogadores eleitos pela Ballon D'Or em 2021 compõem os times das 10 maiores marcas futebolísticas.

Figura 10 - Top 10 jogadores do Ballon d'Or



Source: KPMG Football Benchmark Player Valuation Tool as of December 2021

### 3.2.6 Equipe técnica

Apesar de não ser um tema muito abordado quando se fala em valor de marca diretamente, a equipe técnica influencia diretamente a qualidade do futebol. Um técnico que detém conhecimento técnico, capaz de liderar, manter a calma, gerir o time e tirar o melhor proveito dos jogadores torna o clube ainda mais valioso.



Treinadores que se propõem a desenvolver conhecimento humano e aprendem a gerir pessoas são indispensáveis em esportes de alto rendimento, pois este é o caminho do sucesso e da aproximação do time entre si, unindo o clube e a torcida. A equipe técnica ainda faz com que os jogadores de diferentes países consigam entrar em uma sintonia que cria um espetáculo a parte, como descreve Foer:

Ao criarem alquimias culturais a partir de suas escalações, os técnicos muitas vezes produziam novos e maravilhosos espetáculos: o estilo italiano, cínico e defensivo, vitalizado pela infusão da liberdade de estilo de holandeses e brasileiros; o estilo duro (ou a falta de estilo) dos ingleses temperado por uma pitada de perspicácia sob a forma de atacantes franceses<sup>76</sup>.

A presença de um bom treinador é fundamental primordial para o crescimento e valorização da marca de um clube. Tal fato pode ser visto no Atlético de Madrid, clube espanhol, com Diego Simeone à frente do time. Tal fato foi reconhecido pelo estudo de marca da Brand Finance em 2016.

Apesar de ter caído na barreira final da final da Liga dos Campeões deste ano, o valor da marca do Atlético de Madrid aumentou. Um aumento de 77%, para US \$ 266 milhões, o torna a terceira marca de clubes de crescimento mais rápido. Diego Simeone fez um trabalho notável desde que chegou em 2011, vencendo a liga em 2014 e perdendo por pouco nas últimas duas temporadas, apesar da grande diferença em termos de receita em relação ao Real Madrid e ao Barcelona. As atuações consistentes do Atlético sob o comando de Simeone, tanto na La Liga quanto na Liga dos Campeões, certamente contribuíram para o desempenho de sua marca. Outros incentivos são proporcionados por um novo estádio com 70.000 lugares, pronto para a temporada 2017/18, que verá a receita da jornada melhorar significativamente, enquanto uma renegociação do acordo de direitos da La Liga TV aumentará as receitas de transmissão também<sup>77</sup>.

No mesmo ano, tal fator foi muito importante também para manter a consolidação da marca do Liverpool já que, com a troca de técnico, o clube atuou de forma primorosa nas competições que participou. Em 2020, foi a vez do West Ham United FC. Com David Moyes no comando do time, o clube foi da 25ª posição para a 18ª marca mais valiosa.

### **3.2.7 Patrocinadores**

O mundo corporativo continua a achar a indústria do futebol atrativa do ponto de vista do patrocínio, como forma de ganhar maior visibilidade e também de ampliar o alcance de suas

---

<sup>76</sup> FOER, Franklin. Como o futebol explica o mundo. Rio de Janeiro; Jorge Zahar Editor, 2005, p.8

<sup>77</sup> Brand Finance Futebol 50 2016. Brand Directory, 2016. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/2016>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

marcas próprias. Além de utilizar competições esportivas de grande porte como a Copa do Mundo e a Liga dos Campeões da UEFA, marcas são atraídas cada vez mais pelo marketing esportivo.

Bertoldo, trata o marketing esportivo como “um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos”<sup>78</sup>. Tal prática começou a crescer significativamente a partir dos anos 80 com o setor de marketing de uma empresa, em diversos casos, aconselhando a destinação de uma verba para patrocinar um time de futebol ou estampar sua marca na camisa do clube.

Os motivos de patrocínio podem variar conforme o acordo firmado entre as partes. Não existe uma padronização pelas empresas dos critérios utilizados para a escolha de um clube, porém vão de responsabilidade social, baixa rejeição pelos torcedores rivais, oportunidade de mercado e concorrência para com as outras empresas do mesmo ramo. Sobre tais elementos, Gomes se aprofunda, discorrendo que:

A responsabilidade social é sempre defendida e se mostra como base de vários patrocínios, defendendo o esporte como uma forma de inclusão social e desenvolvimento humano. A oportunidade de mercado se dá pela chance que uma empresa tem em resolver suas questões de maneira simples: patrocinando um time dá mais visibilidade à longo prazo, além de mostrar-se mais eficiente do que um anúncio em televisão, por exemplo. Essa verba já é pré-definida e as inserções na mídia são praticamente diárias. A rejeição de torcidas rivais é tratada com cautela pelas empresas, ou deixa de existir a partir do momento em que o patrocínio é pago aos dois lados da rivalidade. A concorrência também motiva os patrocínios, já que observamos diferentes bancos e cursos de inglês patrocinando equipes. Uma empresa não quer ficar atrás de suas concorrentes e busca ter exposição semelhante<sup>79</sup>.

Outro fator importante para o patrocínio de um clube é a consistência. No caso das marcas mais valiosas Real Madrid e FC Barcelona, apesar dos clubes não figurarem como campeões da Champions League há três anos, os dois não deixaram de estar presente na competição nos últimos 20 anos, o que traz receitas consistentes e status na Liga dos Campeões.

---

<sup>78</sup> BERTOLDO, Camila Pierobom. Marketing Esportivo – o esporte nas estratégias empresariais. UMESP – Universidade Metodista de São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm>>. Acesso em 10 abr 2014.

<sup>79</sup> GOMES, Bernardino Lucas. Patrocínio no futebol: os critérios que levam uma marca a associar seu nome a um clube. Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra. Juiz de Fora: 2014, p.40

Os patrocinadores também se importam com o número de fãs, como no caso do Schalke 04. Apesar do clube não ter resultados expressivos, a média de público de 60.000 no Gelsenkirchen Stadium consegue manter a Gazprom da Rússia, um dos patrocinadores mais renomados do futebol.

Ao tratar de formas e tipos de patrocínio, Melo Neto cita exemplos de fatores que envolvem o patrocínio e a relação entre patrocinados e patrocinadores.

O patrocínio envolve fornecimento de bens, serviços ou dinheiro por parte do patrocinador e fornecimento de espaços e facilidades para realizar promoções, difusão de mensagens e criação de novos conceitos e posicionamentos pela empresa patrocinadora. É o que fazem muitas empresas patrocinadoras – ativam seus patrocínios com anúncios na mídia televisiva e impressa, proclamando-se patrocinadores do evento, clube, equipe, atleta ou instalação esportiva, parabenizando-os por suas conquistas e anunciando novos produtos<sup>80</sup>.

A forma de patrocínio mais comum é a logo na estampa da camisa como forma de garantir visibilidade à marca. Entretanto, muitas vezes a empresa não busca uma vinculação ao clube. Um exemplo é a Fly Emirates, que patrocina as camisas do Real Madrid, Arsenal e, anteriormente, Paris Saint-Germain. A quarta maior companhia aérea do mundo tem uma série de patrocínios, como camisetas de direitos de estádio, buscando estar ligada com o futebol.

Ademais, tal patrocínio pode ser desmembrado e dividido nas diversas partes da camisa, como a frente, a manga e as costas. Por exemplo, o patrocinador da camisa do Arsenal é a Emirates, enquanto o patrocinador da manga é Ruanda. O patrocínio de manga abre outro fluxo de receita, mas ainda não é amplamente prevalente. A Premier inglesa e a Bundesliga da Alemanha são as primeiras a apresentar esta oportunidade.

Em 2021, no que diz respeito ao patrocínio de camisas, o Real Madrid foi o que se saiu melhor, com a Emirates pagando 60 milhões de euros para ser o principal parceiro da equipe.

Em seguida, em ordem decrescente, estão o Manchester United e a TeamViewer (47 milhões de euros), Barcelona e Rakuten (47 milhões de euros), PSG e Accor (43 milhões de euros), Chelsea e Three UK (40 milhões), Manchester United e Etihad Airways (39 milhões de

---

<sup>80</sup> MELO NETO, Francisco Paulo de. Marketing Esportivo – O esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013, p.231.

euros), Liverpool e Standard Chartered (40 milhões de libras), FC Bayern Munich e T-Mobile (36 milhões de euros), Arsenal e Emirates (26 milhões de libras) e Tottenham e AIA (25 milhões de euros).

Dentre os tipos de patrocínio mais comuns, estão o patrocinador exclusivo, naming rights, patrocinador oficial e fornecedor oficial. Um patrocínio exclusivo garante à empresa o direito exclusivo de utilizar logotipo, nome e símbolo do evento na marca dela. Como exemplo, tem-se:

Naming Rights são direitos que uma empresa paga para associar sua nomenclatura a um evento ou um local, como em ligas europeias e estádios europeus. Tem-se a Serie A TIM e a Allianz Arena como casos comuns. Tais direitos de nomenclatura de estádios ainda não se tornaram elementos padrão do processo comercial. No entanto, na maioria dos casos, os direitos de nomenclatura tiveram sucesso em estabelecer uma identidade para um estádio, mas geralmente quando se trata de uma nova construção - por exemplo, Emirates do Arsenal, Etihad do Manchester City e, mais recentemente, Wanda Metropolitano do Atlético de Madrid. Todavia, a introdução dos direitos de nomenclatura em uma casa tradicional pode envolver questões culturais e possíveis objeções dos fãs.

Como patrocinador oficial, uma empresa é obrigada a conviver com outras que também estão nessa categoria em determinado evento ou clube, porém não são concorrentes comerciais entre si.

Por fim, os fornecedores comerciais (em inglês, official supplier) são aqueles que fornecem serviços essenciais ao clube ou evento, como materiais esportivos, por exemplo. Como uma forma de retorno, são chamados de fornecedores oficiais.

Com o grande número de participantes nas principais ligas de futebol, principalmente a Premier League e a Bundesliga, e a cobertura da transmissão em alta, os patrocinadores sem dúvida continuarão a buscar oportunidades no futebol de destaque. Na verdade, os próprios clubes estão constantemente buscando novas maneiras de monetizar o amplo apelo do jogo.

Embora alguns céticos possam argumentar que o futebol é uma bolha esperando para estourar, não há nenhum sinal aparente de um esfriamento do apetite comercial e do

consumidor. Se há uma palavra de cautela, deve ser que a economia global, uma década após a crise financeira, pelos padrões históricos, está prestes a entrar em desaceleração. Com o futebol cada vez mais dependente de fluxos de renda que são predominantemente produto de gastos discricionários, o efeito de outra desaceleração não pode ser subestimado.

### 3.2.8 Direitos de transmissão, redes sociais e ativos digitais

A globalização mudou a cara do futebol de alto nível, criando marcas que transcendem continentes e grupos demográficos. Também abriu portas para a expansão de clubes e oportunidades corporativas e permitiu que a indústria do futebol alavancasse a tecnologia e alcançasse públicos que, até agora, eram em grande parte inacessíveis. O futebol, pela sua simplicidade, é uma moeda universal que quebra barreiras, traz para a mesa o interesse comum e, acima de tudo, estimula. A primeira forma de alcançar foi com os direitos de transmissão televisivas.

Historicamente, os responsáveis pelo futebol eram relutantes devido ao impacto dos jogos transmitidos pela TV nos estádios. Na Inglaterra, por exemplo, eram transmitidos ao vivo nacionalmente somente as finais de copa e eventuais partidas da seleção do país. Atualmente, não há dúvidas de como os direitos de transmissão impulsionaram não só o esporte, mas a própria EPL, por ter popularizado ainda mais a competição, ser um cenário de oportunidades aos clubes e gerar as principais receitas dentre as ligas.

Os direitos de transmissão da EPL a colocam na frente da LaLiga e da Bundesliga. O Premier tem o esquema mais justo em vigor, com a proporção entre o clube de maior e menor ganho de 1: 3.6 - um modelo que a torna a liga mais lucrativa do mundo. No período de 2016-2019, os direitos de transmissão doméstica foram vendidos por cinco bilhões de libras esterlinas, enquanto para o exterior, foram três bilhões de libras esterlinas pelo mesmo período. Os clubes da EPL receberam o pagamento de 2,45 bilhões de libras esterlinas na temporada 2018/2019.

Existe ainda grande dependência das ligas com o direito de TV, com a Premier League (61%) e a Série A da Itália (60%) sendo as ligas que contam com a receita da TV como uma

porcentagem das receitas mais do que qualquer outra liga principal. Outras ligas, como a Bundesliga da Alemanha (34%), têm um mix de fluxo de renda mais equilibrado.

Porém, com a evolução das novas tecnologias, os próprios clubes conseguem criar outros canais para se aproximar do público e gerar receita, como as redes sociais e os serviços OTT (Over-The-Top), que fazem a distribuição de conteúdo pela internet.

Com as plataformas e outros jogadores OTT, o principal produto do futebol, os jogos, estão potencialmente sendo transmitidos para um público muito mais amplo. Além do Facebook, os seguidores de futebol de hoje aproveitam a mídia social para se manterem conectados aos seus clubes. Uma pesquisa de Brand Finance entre os fãs de futebol indicou que cerca de 50% usam as redes sociais para se conectar com seus clubes, sendo o Facebook, Twitter, Instagram e You Tube os canais mais populares. Portanto, os clubes precisam produzir uma rica mistura de conteúdo que permite que seus canais permaneçam vivos e mantenha os fãs envolvidos. As audiências estão crescendo com o Real Madrid (108 milhões de seguidores no Facebook), Barcelona (101 milhões), Manchester United (72 milhões) e Bayern Munich (50 milhões), entre outros, atraindo grande número de seguidores. A visão popular de que acumular “amigos” nas redes sociais é uma atividade frívola não se aplica a clubes de futebol que constroem vastos exércitos de seguidores. Embora haja uma correlação entre os direitos da TV e o tamanho da população de espectadores de um país, as mídias sociais são eficazes<sup>81</sup>

A plataformas OTT são importantes para cimentar a relação entre fãs mundiais e o clube, mudando ainda mais o futebol e criando novas parcerias. Como exemplos, têm a Juventus e seu documentário na Netflix, o Barcelona e o documentário na Amazon e o Real Madrid com o canal “Hala Madrid” no youtube. Tal mudança no consumo esportiva revolucionará a receita de direitos de mídias, com os clubes se adaptando para diversificar as receitas.

### 3.2.9 Investimentos internacionais: expansão para China, Índia e Estados Unidos

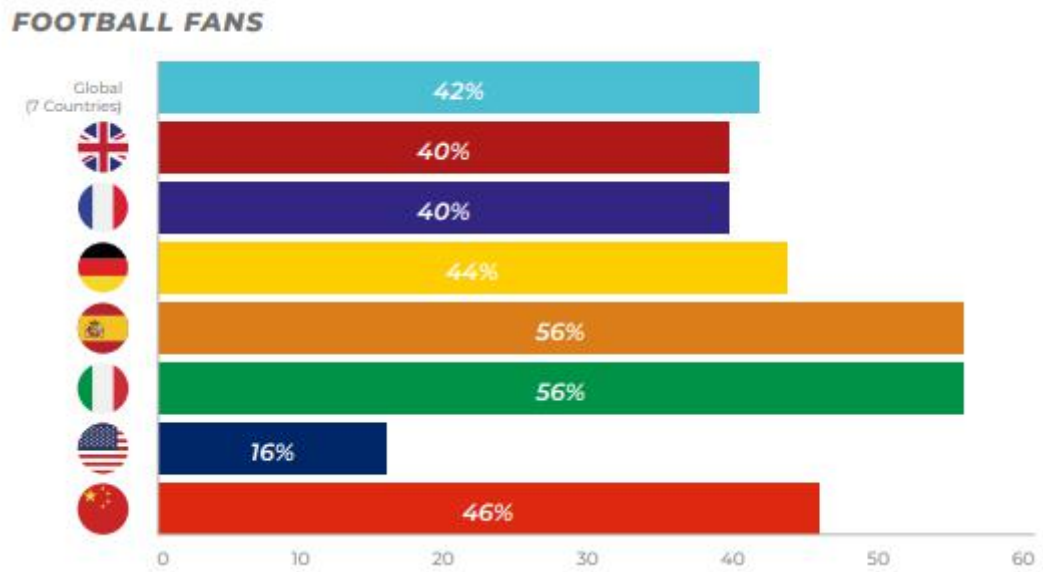
O futebol moderno tem clubes que se beneficiam de um forte marketing, da globalização e da popularidade duradoura do maior esporte do mundo. No entanto, para continuarem crescendo, devem ampliar ainda mais a presença global, firmando relacionamentos com mercados em desenvolvimento no esporte, como China, Índia e Estados Unidos, a fim de gerar receita. Dentre os fãs de futebol, a China concentra 46% destes, conforme o gráfico abaixo:

---

<sup>81</sup>Brand Finance Football Annual 2020. Brand Directory, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-football-annual-2020-preview.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2021



Figura 11- Fãs de Futebol por escala global



Fonte: Brand Finance Football Annual 2020. Brand Directory, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-football-annual-2020-preview.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2021

Como os clubes, por necessidade, precisam olhar além de suas áreas de influência históricas para ampliar sua presença global como negócios, eles precisam adaptar sua produção para atender às demandas e comportamentos de novas bases de fãs em outras partes do mundo.

Os times alemães estão investindo na China. Além do FC Bayern Munchen, o Wolfsburg já fez investimentos em canais de mídia internacional (Sina Weibo e WeChat) como parte da estratégia de crescimento sustentável internacional, assim como o Schalke 04, que abriu um escritório na China e lojas na Ásia.

Os acordos firmados com a China se tornam cada vez mais importantes e significativos para as receitas dos clubes, assim como a interrupção destes. Metade do valor da queda das receitas comerciais totais do futebol italiano na temporada 2019/20 foi representado pela redução da receita do Inter de Milão de 50 milhões de euros, pois seus acordos de patrocínio com companhias asiáticas inspiraram e não foram renovados na época.

### 3.2.10 Criação de times femininos: futebol é coisa de menina



Como pontuado anteriormente, o futebol era um esporte praticado por homens para outros homens, não havendo incentivos ou possibilidades para a prática do futebol feminino. O esporte era tratado como uma forma de destruir a juventude feminina e abrir espaço para depravação e vícios.

Não é no futebol que a juventude feminina se aperfeiçoará. Pelo contrário — é o futebol o esporte que lhe trará defeitos e vícios; alterações gerais para a própria fisiologia delicada da mulher, além de outras consequências de ordem traumática, podendo comprometer seriamente os órgãos da reprodução (ovário e útero)<sup>82</sup>.

Essa modalidade chegou a ser banida em 1902 pela Federação Amadora Inglesa (FA) tendo como marco o Comitê Olímpico Internacional (COI) permitir a participação de mulheres no futebol nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996. Entretanto, tal fato tem mudado tanto pela evolução da sociedade e dos papéis da mulher quanto pelo aumento de espectadoras mulheres. Apesar de ainda possuir diversos empecilhos e ser considerado inferior ao futebol masculino, o futebol feminino está mais forte do que nunca, com uma nova era para atletas, marcas e organizações.

Na temporada da WSL de 2021/22, um marco ocorreu no futebol feminino inglês, que foi a transmissão da partida entre Everton e Manchester City na TV aberta do Reino Unido. O público televisivo foi de 800.000 pessoas, sendo o programa mais visto em qualquer canal de TV no momento.

Atualmente, os cinco principais países têm campeonatos femininos. A Inglaterra possui 35 times nas divisões principais, a França tem 24 times na 1ª a 2ª divisão, a Espanha conta com 98 times só na segunda divisão, a Alemanha possui 26 times e a Itália, 12 clubes.

Na UEFA Women 's Champions League, os clubes que mais se destacam são Lyon (França), Frankfurt (Alemanha), Umea IK (Suécia) e Wolfsburg (Alemanha). Sobre o assunto, o diretor do Wolfsburg, em entrevista ao Brand Finance, declarou:

Esta contribuição para a marca do clube é frequentemente subestimada, mas com certeza, a seleção feminina desempenhou um papel importante no sucesso da construção de Wolfsburg como uma marca. No time feminino, agora temos uma seleção internacional com jogadores internacionais de toda a Europa que também

---

<sup>82</sup> FRANZINI, Fábio. Futebol é “coisa para macho”? Pequeno esboço para uma história das mulheres no país do futebol. In: Rev Bras Hist. São Paulo, v.25, n. 50, jul/dez 2005, p.321.

representam nosso clube em campeonatos internacionais e, com Nadine Kessler, tivemos uma jogadora que foi homenageada como a melhor jogadora do ano do mundo FIFA. O grande investimento no futebol feminino de grandes clubes como o Paris St. Germain ou o Manchester City apenas mostra a importância do futebol feminino na construção de uma marca de futebol de sucesso<sup>83</sup>.

Dentre as marcas clubísticas mais valiosas atualmente, o único clube que não possui time feminino é o Real Madrid. Vê-se que a presença do futebol feminino nos clubes se mostra cada vez mais necessária e importante na valorização da marca clubística.

### 3.2.11 Gestão corporativa do clube

A compreensão de uma empresa é muito maior do que só na relação de consumo entre companhia e cliente, seja em bens ou em serviço. A governança corporativa surgiu de uma mudança no cenário empresarial e a adaptação de gestores a um novo perfil de investidores. Desse modo, o modelo é presente no mundo inteiro. Trata-se de um conjunto de práticas coordenadas, um sistema, pelo qual empresas são dirigidas, controladas e suas comunicações são orientadas.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade<sup>84</sup>.

É sabido que os clubes profissionais de futebol tem, internamente, influência de diversos grupos, como: sócios, convidados, atletas, funcionários, prestadores de serviço, patrocinadores, público dos eventos, conselhos, acompanhantes dos sócios, comissões, assembleias gerais e diretoria.

Desse modo, a governança corporativa (ou gestão corporativa) trata dos temas que se relacionam ao controle das organizações, direção, tomada de decisões e formas de exercício do poder sob a instituição. O surgimento desta tem relação com a superação dos conflitos empresariais que decorriam da separação entre a propriedade da empresa e a necessidade de gestão. Para as ações dos executivos e os interesses dos acionistas estarem em harmonia, deveria

---

<sup>83</sup> Brand Finance Futebol 50 2021. Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

<sup>84</sup> Insitituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 14 jan. 2022

haver sistemas tanto de incentivo quanto de monitoramento. Conseguir implementar uma boa gestão estratégica na empresa e monitorar as ações da direção executiva são sinônimos de uma boa governança corporativa.

Ademais, a gestão corporativa nasce para conferir maior transparência na relação entre a empresa, os torcedores, os sócios e o mercado, fazendo com que os interessados em investir ou patrocinar o time possam ter informações básicas sobre a situação do clube. Com o crescimento da economia e, conseqüentemente, do mercado, a harmonia da governança corporativa é a chave do sucesso de uma empresa moderna.

### 3.3. DE SUBIDA À QUEDA: FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM NO DECLÍNIO E ASCENSÃO DOS CLUBES

Nos últimos anos, outros fatores contribuíram para a queda ou ascensão das marcas clubísticas, porém alguns independem de esforços do próprio clube. Tais elementos são fatores políticos, geográficos, identitários e da história do clube; sanitários e envolvendo projetos coletivos fracassados.

#### 3.3.1 Fatores políticos: “tangentopoli”, "calciopoli" e o declínio do cálculo

Os conflitos existentes nas zonas políticas, sejam em searas públicas ou privadas, são similares ao fenômeno geológico das placas tectônicas: a tensão combinada entre forças subterrâneas e a superfície terrestre, quanto mais forte, oferece mais condições para um terremoto. A destruição causada pelo terremoto será exponencialmente aumentada quanto maior a tensão acumulada e o intervalo de tempo de acúmulo destas. Trazendo para o contexto político italiano, os desastrosos terremotos políticos foram os escândalos de corrupção com início nos anos 90.

Em fevereiro de 1992, iniciou-se por um grupo de magistrados de Milão uma série de investigações políticas as quais foram intituladas de “Operazione Mani Pulite”. "Tangentopoli"

("cidade da propina", em português)<sup>85</sup> foi um sistema ilícito de financiamento de partidos políticos que perdurou por toda Itália<sup>86</sup>. O alvo da investigação foi o socialista Mario Chiesa "marioulo", presidente do hospital Pio Albergo Trivulzio, o qual foi preso após cobrar uma "tangente" (suborno) de 7 milhões de libras pelo proprietário de uma empresa de limpeza Luca Magni. No entanto, as proporções tomadas foram inimagináveis com a delação premiada.

Em 1993, a figura polêmica de Silvio Berlusconi fundou o partido "Forza Itália", o qual fazia referência ao grito dos torcedores do Milan, clube no qual este esteve à frente por 31 anos. Nessa mesma época, os clubes italianos estavam deslumbrantes, foram os primeiros a explorar os mercados na Ásia e captavam os melhores jogadores do mundo.

O futebol foi um elemento de fundamental importância para mascarar decisões políticas, principalmente na seara da corrupção. Entretanto, com as investigações da Mani Pulite e a interação de Berlusconi com o Milan, o esporte também começou a ser alvo de investigação.

Em maio de 2006, surge a "Calciopoli", inicialmente chamada de "Calciocaos", o maior escândalo do futebol italiano e um dos casos de corrupção mais marcantes dentro do esporte, envolvendo um esquema para manipular resultados com árbitros e cartolas. O escândalo envolvia, principalmente, Juventus, Milan, Fiorentina e Lazio, com 19 partidas do campeonato 2004-05 rotuladas como possíveis fraudes arbitrárias.

Neste período, mais de 30 mil ligações foram interceptadas e extraiu-se que Luciano Moggi, diretor geral da Juventus à época, era a grande mente do esquema. O desempenho do time corroborou com tal afirmação, visto que o time de Turim era o mais beneficiado. No entanto, outras figuras importantes estavam envolvidas, como Adriano Galliani (vice-presidente do Milan), Leonardo Mani (colaborador de arbitragem do Milan), Diego e Andrea Della Valle (patronos da Fiorentina) e Claudio Lotito (presidente do Lazio). Alguns grandes jogadores também estavam na lista de envolvidos no esquema, como Enzo Maresca e Gianluigi Buffon.

---

<sup>85</sup> MARTINI, Sandra Regina ; FINCO, Matteo. Corruzione e violenza sistemiche; riflettendo sul rapporto tra politica e diritto a partire da tangetopoli. Revista da Faculdade de Direito da UFG, v. 43, p. 1-16, 2019.

<sup>86</sup>LAURELLI, Laércio. Tangentopoli. Grupo de Apoio à Justiça. Disponível em: <<http://www.apoioajustica.com.br/Website/conteudo.php?c=30522&d=3>>. Acesso em:19/09/2021

As punições para o escândalo foram severas e até hoje ainda repercutem. Muitos árbitros e dirigentes foram suspensos, multas pesadas foram impostas e sanções esportivas, que marcariam para sempre a mancha no calcio, foram dadas. A maior delas foi a perda de dois scudetti (2004/05 e 2005/06) e o rebaixamento à Série B da Juventus, então bicampeã. O Milan, a Fiorentina e a Lazio, respectivos, segundo, quarto e sexto colocados, perderam pontos na classificação final da temporada. Assim, o clube de Milão terminou a edição com a vaga para as preliminares da Liga dos Campeões, em quarto, enquanto o time de Toscana e da capital ficaram em nono e décimo, dando adeus às vagas da Champions League e da Copa da UEFA, respectivamente. Para a temporada seguinte, todos os times envolvidos perderam pontos: nove para a Juventus na segunda divisão, três para a Lazio, oito para o Milan, 11 para a Reggina e 15 para a Fiorentina<sup>87</sup>.

A fraude, além de manchar a imagem do futebol italiano na época, causou uma evasão de, pelo menos, 30 atletas de alto nível, como o capitão da seleção italiana e vencedor da Bola de Ouro Fabio Cannavaro, transferido para o Real Madrid. Ainda, o ex-dirigente da Juventus Gianluca Pessotto, mesmo não estando envolvido no escândalo, atentou contra a própria vida jogando-se do quarto andar da sede da equipe em Turim, mas sobreviveu.

Em 2009, a situação piorou. As interceptações telefônicas subiram de 30 mil para 171 mil e colocaram a Inter de Milão, única grande equipe a não receber punição, como parte do esquema. No entanto, o clube não foi punido e o clube foi mantido como campeão daquela temporada por 23 votos a 01 do Comitê Executivo da Federação Italiana Gioco Calcio (FIGC).

Esse foi o primeiro grande escândalo envolvendo o futebol italiano, porém não o único. Em 2011, foi revelado outro escândalo de fraudes na segunda divisão e inferiores, resultando na punição de 18 clubes, sendo 2 da série A, e 19 pessoas. Em 2012, outro escândalo foi descoberto envolvendo 19 jogadores, incluindo o capitão do Lazio Stefano Mauri, por manipulações objetivando resultados para apostas. Segundo Ávila, “a farsa atingiu até mesmo a seleção italiana, que se preparava para a Eurocopa e teve que cortar o lateral-esquerdo Domenico Criscito dos convocados”.<sup>88</sup>

Mesmo com a vitória do time italiano na Copa do Mundo, 2006 foi um ano vergonhoso para o país, com o campeonato sendo chamado de “Scudetto da Vergonha” e terminando, para muitos italianos, a insana paixão pelo esporte. O país agora tem dificuldade de conseguir encher seus estádios, prejudicando as receitas de jornada. O futebol continua sendo uma das dez

---

<sup>87</sup> AVILA, Amanda Duarte Millan. Declínio do Futebol Italiano. Monografia (Jornalismo). Orientador: Eduardo Refkalefsky. Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2013, p.24.

<sup>88</sup> AVILA, Amanda Duarte Millan. Declínio do Futebol Italiano. Monografia (Jornalismo). Orientador: Eduardo Refkalefsky. Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2013, p.27.

indústrias mais importantes do país, porém as operações fizeram com que a imagem dos clubes e seus dirigentes se manchassem.

### 3.3.2 Fatores geográficos

Com a globalização, torcer por um time se torna cada dia mais fácil, assim como ter acesso online à transmissão de partidas. Entretanto, nem sempre foi assim. O lugar de onde um clube vem ainda possui grande importância na construção de seus valores e até mesmo na atração de patrocínio, já que a história de um clube muitas vezes também é a história do desenvolvimento de sua região. Nas palavras de Gomes:

A cidade passa a pertencer ao universo simbólico do futebol e às suas representações; o espaço urbano torna-se um campo de futebol, e a dinâmica se opera como na imagem das equipes, só existindo os lugares referentes aos dois grupos, e um deles deve afirmar seu poder sobre o outro. Este poder se traduz em um domínio territorial, ou seja, a cidade deve ser conquistada<sup>89</sup>.

Ademais, geografia e o esporte estão intrinsecamente ligados no tocante ao território e espaço, tendo em vista que se notam transformações, desenvolvimentos e urbanização do espaço apropriado para a prática desportiva. Além disso, existem inúmeros exemplos ao longo da história da construção de áreas de lazer com o objetivo de valorização e elitização do local, além da relação dos clubes com empresas locais.

Um caso emblemático de ligação entre a cidade e o time é o Wolfsburg, clube que carrega o nome da cidade alemã e, ao mesmo tempo, da empresa Volkswagen.

Como clube da empresa, procuramos sempre pagar pela marca Volkswagen e foi por isso que fomos o primeiro clube da Bundesliga a investir na gestão da marca. É por isso que nossa missão de marca claramente se concentra em uma abordagem de equipe sustentável, inovadora e apaixonada como parte da identidade da marca Volkswagen e Club. Do contexto histórico, é interessante mencionar que a maioria dos clubes da Bundesliga tem uma relação unilateral entre sua cidade natal e o clube. Com nossa história única, temos uma relação tripla entre a cidade natal, a fábrica da Volkswagen e o clube. Isso nos distingue de outros clubes da Bundesliga<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> GOMES, Paulo César da Costa. *Condição urbana*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002, p.246.

<sup>90</sup> Brand Finance Football Annual 2020. Brand Directory, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-football-annual-2020-preview.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Já no tocante ao patrocínio, este é, sem dúvida, um dos impulsionadores do futebol. Apesar do patrocínio e investimentos internacionais serem importantes, ainda se faz relevante o apoio de empresas locais, pois fortalece ainda mais a relação entre a cidade e o clube. O clube alemão FC Bayern Munich é um exemplo nesse sentido. O Bayern sempre teve um enorme sucesso em atrair parceiros comerciais de sua Alemanha natal, com negócios lucrativos de longo prazo com as marcas alemãs Audi, Allianz, Adidas e Deutsche-Telekom.

### 3.3.3 Fatores identitários e história do clube: futebol e pátria, futebol e povo

O futebol é notoriamente um fenômeno global em grande escala e, atualmente, além de parte da cultura, é parte da história: a história das sociedades que dele se cerca. O futebol como um fenômeno histórico e como um símbolo maior aproxima-o de quem o prestigia, os torcedores fiéis e cria uma identidade. Eduardo Galeano, ao se tratar do assunto, afirmava que:

O futebol e a pátria estão sempre unidos; e com frequência os políticos e os ditadores especulam com esses vínculos de identidade. A esquadra italiana ganhou os mundiais de 34 e 38 em nome da pátria e de Mussolini, e seus jogadores começavam e terminavam cada partida dando vivas à Itália e saudando o público com a palma da mão estendida<sup>91</sup>.

Os patrocinadores do patrimônio do clube não estão apenas interessados em explorar o alcance global dos clubes de futebol, mas também estão cientes de estar associados a um clube com uma rica herança e uma história de sucesso por trás de seu nome. Portanto, as percepções dos fãs sobre a herança do clube nos mercados doméstico e internacional foram levadas em consideração. Um grande exemplo desta ligação social e cultural com o futebol é o FC Barcelona.

Entre 1939 e 1976, o país viveu um regime ditatorial comandado por Francisco Franco, o chamado “Franquismo”. As principais características do franquismo foram o combate ao “inimigo” no país, tendo como base o Nacional-Catolicismo e a exorcização de outras culturas presentes no país, dentre elas a cultura catalã.

---

<sup>91</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.42.

Na Catalunha, também crescia um nacionalismo que combatia à nacionalidade espanhola, com pilares como o idioma catalã, a história medieval do local, a tradição separatista da região, a qual criticava o *modus operandi* do reino de Castela desde o século XV, e a economia local.<sup>92</sup>

Durante este período, o futebol foi um pilar na vida do cidadão espanhol, principalmente devido aos enormes investimentos feitos por Francisco Franco no desporto. Nessa época, o clube Atlético Real Madrid, ia tomando cada vez mais forma como símbolo do governo Franquista já que a cidade de Madrid representava a cultura basilar do modelo ditatorial e o general era um apoiador do time.

Já na Catalunha, a população ressignificou o Barcelona, que passou a ser o símbolo da luta catalã, pois fora representar o local, se tornou um reflexo cultural e de aglutinação de seu povo. O futebol, na Espanha, tornou-se ao mesmo tempo e na mesma proporção, liberdade e aprisionamento.

No Barça, vai se concentrando toda uma complexa mitologia identitária e, inclusive, se configura como um dos únicos âmbitos que permitiam uma tímida reivindicação catalã e anti-franquista, com a particularidade que, por ser uma manifestação indireta, ambígua, hiperbólica e, ao mesmo tempo, um espaço de permissividade obrigada, o regime nada pode fazer senão tolerá-lo como um mal menor<sup>93</sup>.

A população catalã fez com que o Barcelona fosse cada vez mais além. O espaço ofertado pelo Camp Nou não era só uma distração, mas oferecia o direito de ser livre e de ser catalão. Mesmo proibidas, durante as partidas viam-se bandeiras e ouviam-se músicas no idioma local. O Barcelona e a Catalunha, ali, eram um só. Salvador discorre que:

O Barça é um fato social que transcende as vontades, os sentimentos individuais. E, como fato social, podemos dizer que a grande massa de seguidores azul-grená

---

<sup>92</sup> CHAGAS, Rodolfo Pereira das. CATALUNHA: UMA NAÇÃO SEM ESTADO. Anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política, Geopolítica e Gestão do Território, 2014. Rio de Janeiro. Porto Alegre: Editora Letral; Rio de Janeiro: REBRAGEO, 2014, p. 752-760.

<sup>93</sup> SALVADOR, Jordi. Futbol, metàfora d'una guerra freda: un estudi antropològic del Barça. 2004. 406f. Tese (Doutorado em Antropologia, Cultura e Sociedade). Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, Espanha, 2004. p. 92.



continua 'crente' com seu 'mais que um clube', independentemente de diretores ou jogadores<sup>94</sup>.

Além de uma potência futebolística, naquele momento o Barcelona transcendeu, se tornando finalmente "mais que um clube". Tal lema reflete que o clube se importa com valores como direitos sociais, igualdade e cidadania. Figols, ao estudar tal frase, elucida que o Barcelona se tornou uma identidade social e cultural simultaneamente, fruto de sua posição política para com o regime.

Se observarmos a frase *més que un club* veremos que ela está inserida no campo da representação. Para Mauricio Murad pensar futebol no âmbito cultural é trabalhar no “universo das representações sociais”. Já Richard Giulianotti entende que o futebol pode ser usado para “expressar formas particulares de identidade social e cultural”. Deste modo, o FC Barcelona assumiu não só uma identidade social como também cultural. A frase pode ser vista como uma expressão de um processo longo de construção que se reporta à experiência dos catalães, às disputas políticas encetadas em meio ao regime de Franco e que sofreram forte inflexão no momento de crise do referido regime. Se um clube representa os seus torcedores, no caso do FC Barcelona não é diferente. Nesse sentido, a frase de Carreras surgiu como uma forma de expressão da posição política do FC Barcelona frente ao governo central. Todavia, com o passar dos anos *més que un club* foi associado à resistência ao franquismo, portanto a frase atuou, e atua ainda hoje, no campo da representação dos torcedores e dos catalães em relação a si mesmos e à Espanha, o que implica muitas e plurais apropriações. **Assim, o clube pode representar os torcedores e a frase pode representar as lutas entre a Catalunha e o governo central, como sugere Duncan Shaw “el club había sido un promotor del folklore y la cultura catalanes durante los largos años de dictadura [...]”<sup>95</sup> (grifo próprio)**

Atualmente, com a popularização cada vez maior do esporte, dos jogadores e o advento da tecnologia para cada vez mais pessoas acompanharem os clubes, o futebol passou não só a criar comunidades e laços locais, mas globais. Tais ligações ultrapassam as fronteiras físicas e acumulam torcedores em diversos cantos do mundo, por mais distantes que estejam dos estádios. Canclini trata desta modificação cultural causada pelas novas tecnologias:

A transnacionalização da cultura efetuada pelas tecnologias comunicacionais, seu alcance e eficácia, são mais bem apreciados como parte da recomposição das culturas urbanas, ao lado das migrações e do turismo de massa que enfraquecem as fronteiras nacionais e redefinem conceitos de nação, povo e identidade.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> SALVADOR, Jordi. Futbol, metàfora d’una guerra freda: un estudi antropològic del Barça. 2004. 406f. Tese (Doutorado em Antropologia, Cultura e Sociedade). Departament d’Antropologia, Filosofia i Treball Social. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, Espanha, 2004. p. 93.

<sup>95</sup> FIGOLS, Victor de Leonardo. O *més que un club* em xeque: globalização do futebol e nacionalismo catalão no centenário do FC Barcelona. In: Seminário Internacional Copa do Mundo, Mídia e Identidades Nacionais, 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Fórum de Pesquisas em Comunicação, Esporte e Cultura, 2014, p.367-368

<sup>96</sup> CANCLINI, Nestor Garcia. Culturas híbridas: Estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo, 2008, p.30

O conceito de pertencimento a um clube mudou. Atualmente, vê-se que “ser um adepto de futebol não tem propriamente a ver com assistir a um grande jogo. Trata-se sim de investir tempo e pertencer a algo, à entidade que é o clube de futebol”.<sup>97</sup> Juntamente com a expansão do alcance do time, assim como de seus torcedores, é possível ver os clubes se tornando grandes empresas transnacionais, mesmo possuindo laços sólidos com suas origens.

Sob esta ótica, outro fenômeno diferente começa a surgir: as identidades nacionais antigamente carregadas pelo futebol se tornam identidades clubísticas. Para Rigo & Torrano, tal fenômeno seria “uma ideia de identidade institucional, que comporta as singularidades esportivas, políticas e socioculturais de um determinado clube de futebol, sua constituição e aquilo que ele representa”. Senna, a partir deste fenômeno, explica o surgimento de termos como “madridismo” e “barcelonismo”.

Nesse momento, times que fazem com que figuras locais se tornem símbolos mundialmente conhecidos e agregam milhares de pessoas ao seu cerco de fãs e torcedores são um negócio. Além das proporções universais, o futebol cria empregos tanto para os jogadores quanto para preparadores físicos, jornalistas, vendedores e todos aqueles que tem seu sustento conectado com a imagem do clube. Segundo Foer, o futebol está muito mais adiantado na globalização do que outras economias do planeta<sup>98</sup>.

O lema do Barcelona "Més que un club" (mais que um clube, em catalão) consegue expressar que o clube é também cidadania, igualdade e direitos sociais, reflexos da resistência à ditadura de Francisco Franco.

### 3.3.4 Fatores sanitários: a pandemia do COVID-19

Em 2020, a pandemia do Sars-COVID, popularmente conhecido como Coronavírus, assolou o mundo e modificou totalmente o paradigma das relações sociais. Com os clubes, não foi diferente. O futebol mundial profissional foi desafiado em todos os níveis, pois além do

---

<sup>97</sup> ALMEIDA, P. Violência e Euro 2004. A centralidade do futebol na cultura popular, Lisboa, Colibri, 2004, p. 11

<sup>98</sup> FOER, Franklin. Como o futebol explica o mundo. Rio de Janeiro; Jorge Zahar Editor, 2005.

intervalo forçado de três meses sem jogos, quando houve o retorno, as portas dos estádios estavam fechadas para o público.

Nesse período, a receita de jornada despencou: com um público esperado em 501 jogos, o número foi para zero nas 5 grandes ligas. Para ligas menores, esse ponto é muito expressivo - na Escócia, ela representa 43% da receita total, em comparação com apenas 13% na Premier League. Os contratos de transmissão também sofreram um golpe e os clubes da Premier League foram obrigados a reembolsar mais de £330 milhões para as emissoras nacionais (22% do total anual) e os reembolsos cancelados da Ligue 1 foram de € 243 milhões (28% do total).

Em 2021, os clubes continuaram a perder ingressos importantes e outras receitas da jornada, já que o COVID-19 manteve as portas fechadas para a maioria, com apenas pequenos grupos de torcedores podendo assistir a um punhado de jogos durante a campanha. A pandemia também trouxe muitos acordos de patrocínio sob o microscópio, pois o futebol foi colocado em espera por uma parte de 2020, o que significa uma incerteza investida em se os patrocinadores desfrutariam da exposição da marca, ativação e retorno que eles esperavam originalmente. O impacto adverso foi sentido nas 50 principais marcas de clubes, com o valor médio da marca diminuindo 11,2% contra uma queda de 2,2% no ano passado.

Os resultados deste ano representam, em geral, um crescimento menor, não significativo, no crescimento da marca registrada em clubes de futebol - em um momento de grandes desafios e perda de valor da marca. A estabilidade parece ser o nome do jogo agora, com gastos legais sendo usados para renovar marcas existentes e preencher lacunas jurisdicionais quando necessário. À medida que os estádios se reabrem e a normalidade, esperançosamente, retoma, o tempo dirá se os clubes de futebol tomarão medidas mais ousadas para aumentar a pegada de suas marcas.

### **3.4 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS MARCAS FUTEBOLÍSTICAS BRASILEIRAS E EUROPEIAS**

O mercado brasileiro de futebol possui tradição, títulos honráveis, reconhecimento e incontáveis jogadores de sucesso. Em 2013, o estudo anual realizado pela Brand Finance sobre valor de marca dos clubes continha 5 clubes brasileiros, sendo estes: Corinthians (19º), Santos (38º), São Paulo (39º), Flamengo (45º) e SC Internacional (46º). Na época, embora as receitas do jogo brasileiro estivessem bem abaixo dos equivalentes europeus, a combinação da Copa do Mundo FIFA 2014 e dos Jogos Olímpicos de Verão de 2016 no Brasil está impulsionando um influxo de investimentos no setor esportivo.

Apesar de serem poucos clubes frente aos europeus, tal número é bastante expressivo, já que foram os únicos de fora da Europa a alcançarem tais marcas.

Em estudos mais recentes, a empresa brasileira Sports Value realizou a Brand Valuation dos clubes brasileiros utilizando o modelo europeu de múltiplos de receitas, avaliando a marca a partir do potencial do mercado consumidor, potencial esportivo e das receitas das marcas.

Figura 12 - Ranking das marcas mais valiosas dos clubes brasileiros em 2020



Fonte: Sports Value

Os fatores que fortalecem uma marca no Brasil são os mesmos das marcas européias, como o torcedor, estádio, a presença de jogadores estrelas, equipe técnica, dentre outros. No entanto, o que faz os clubes do Brasil, maior campeão de Copas do Mundo FIFA, estarem tão atrás dos clubes europeus?

Em primeiro lugar, está a receita dos clubes, que são menores com relação aos patrocinadores e direitos de transmissão. No Brasil, também é tratado da importância das redes sociais e dos ativos digitais para a geração de receitas. Em um estudo promovido pela Sports Value, clubes brasileiros têm maior potencial para gerar receitas utilizando de redes sociais e ativos digitais do que de patrocínio.

Somente com as redes sociais podem ser produzidos mais de R\$ 500 milhões e outros R\$ 360 milhões com tokens, NFT's e novos ativos. Flamengo tem potencial para gerar receitas anuais de R\$ 220 milhões com ativos digitais, Corinthians R\$ 72 milhões, Palmeiras R\$ 70 milhões, São Paulo R\$ 69 milhões, Atlético-MG R\$ 63 milhões e Santos R\$ 50 milhões<sup>99</sup>.

Em segundo lugar, está a falta de gestão corporativa. Muitos dos clubes brasileiros tem problemas administrativos tanto em campo quanto fora, os quais se dão pela má gestão destes. As falhas na gestão e governança juntamente das disputas políticas entre grupos internos fazem com que os times declinem e possam até mesmo encerrar as atividades. Pensando nisso, foi aprovada recentemente a possibilidade de transformar o clube em sociedade com a SAF - Sociedade Anônima do Futebol.

A Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021, conhecida popularmente como “Lei da SAF” fez questão de demonstrar a importância dos ativos intangíveis dos clubes, chegando a alterar dispositivo da “Lei Pelé”, permitindo que os clubes a que se refere a Lei nº 14.193 possam utilizar seus bens patrimoniais, inclusive os de propriedade intelectual, para integralizar sua parcela no capital de Sociedade Anônima do Futebol, além de dispor sobre a titularidade das marcas registradas do clube empresa em diversos dispositivos.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Sports Value. **Futebol brasileiro: Fatos e dados 2021**. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/futebol-brasileiro-fatos-e-dados-2021/>>. Acesso em 05 jan. 2021.

<sup>100</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Brasília, 2021. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Atos2019-2022/2021/Lei/L14193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2019-2022/2021/Lei/L14193.htm)>. Acesso em: 06 fev. 2022

O terceiro ponto é o superendividamento dos clubes, que não é exceção no Brasil, conforme pode ser visto na Figura 13 abaixo:

Figura 13 - Relação entre dívida e receita dos clubes brasileiros



Fonte: Modelo dos Grandes da Europa: clube empresa pode ser aprovado no Senado. CNN Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/modelo-dos-grandes-da-europa-clube-empresa-pode-ser-aprovado-no-senado/>>. Acesso em: 15 jan.2022.

De acordo com Gustavo Hazan, gerente sênior de marketing desportivo, a SAF pode auxiliar na resolução deste problema também.

Hoje em dia, 95% dos clubes brasileiros estão endividados. A transformação em um modelo profissional pode ser uma oportunidade para captação de recursos financeiros, estabilidade na gestão, menor interferência política e visão de longo prazo. Com mais recursos, o clube pode investir nas suas atividades, como melhoria da infraestrutura, elenco e pagamento das dívidas<sup>101</sup>.

<sup>101</sup> Nova virada no futebol pode ser transformação de clubes em empresas. Agencia Ey, 2022. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/agencia-ey/noticias/nova-virada-no-futebol-pode-ser-transformacao-de-clubes-em-empres](https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/nova-virada-no-futebol-pode-ser-transformacao-de-clubes-em-empres)>. Acesso em: 15 jan. 2022.

Por fim, está o êxodo de jogadores para o exterior. Para Eduardo Galeano, o êxodo de jogadores de futebol foi uma das razões para que nascesse o futebol profissional.

Em 1931, profissionalizou-se o futebol argentino, e no ano seguinte o uruguaio. No Brasil, o regime profissional começou em 1934. Então foram legalizados os pagamentos que antes eram feitos por baixo do pano, e o jogador tornou-se um trabalhador. O contrato o prendia ao time em tempo integral e para toda a vida, e não podia mudar de lugar de trabalho a não ser que o seu time o vendesse. O jogador entregava sua energia em troca de um salário, como um operário industrial, e ficava prisioneiro como servo da gleba. No entanto, naqueles primeiros tempos, o futebol profissional exigia muito menos. Só havia duas horas semanais de treino obrigatório. Na Argentina, pagava uma multa de cinco pesos quem faltasse ao treino sem justificativa médica<sup>102</sup>.

As negociações de jogadores de futebol para o exterior no Brasil tem um peso na exportação brasileira. No ano de 2005, esse tipo de serviço representou 40% das exportações brasileiras, gerando U\$6 bilhões, de um total de U\$16 bilhões.

Sendo assim, foi possível ver o que agrega valor às principais marcas futebolísticas do mundo assim como o que faz com que os clubes brasileiros não tenham tanta força atualmente.

---

<sup>102</sup> GALEANO, Eduardo. Futebol ao sol e à sombra. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011, p.55



## 4. REGISTRO DE MARCAS FUTEBOLÍSTICAS: IMPORTÂNCIA E VANTAGENS

Conforme discutido anteriormente, mesmo que o futebol seja apenas um jogo, a realidade hoje é que também é muito mais do que isso. O aprimoramento das tecnologias e o apelo global criaram inúmeras oportunidades para os clubes desenvolverem suas marcas na arena comercial. A era profissional e a explosão comercial que a acompanhou fizeram com que o que acontece fora do campo de jogo seja agora quase tão importante quanto o que acontece nele quando se trata de medir o desempenho de um clube. Para emissoras, anunciantes, patrocinadores e acionistas, entre outros, o jogo é uma lucrativa oportunidade comercial a ser explorada. A competição em todos os níveis nunca foi tão acirrada.

No Brasil, apesar de não haver necessidade de proteger a marca clubística devido à Lei Pelé, proteger o clube significa agregar ainda mais valor à marca.

A este respeito, o sucesso de uma marca está nas mãos das partes que controlam a forma como é utilizada. O registro é muitas vezes visto como um passo importante no desenvolvimento de uma marca, pois envia uma mensagem clara aos consumidores ao identificar inequivocamente a origem dos produtos que ostentam a marca. No entanto, este é apenas o início de um processo oficial de dizer ao mundo que esta marca pertence a você em relação a bens ou serviços especificados. A propriedade e o controle claros sobre as marcas que um detentor de direitos pretende possuir também oferece segurança e conforto aos potenciais parceiros que desejam se engajar na ativação dos direitos aos quais desejam se associar.

Este capítulo visa embasar porque é importante o registro de marca, utilizando casos, desenvolvimentos e disputas recentes que ilustram a importância das marcas no futebol e o papel vital que a lei desempenha para facilitar o crescimento comercial e o sucesso do futebol.

## 4.1 O QUE UM CLUBE DEVE PROTEGER?

Analisando os fatores que agregam valor aos clubes interna e externamente apresentados no Capítulo anterior, os clubes de futebol podem e devem proteger diversos elementos.

O primeiro é o nome do clube, o qual costuma ser o nome empresarial, e o nome popularmente conhecido. Por exemplo: será protegido o nome “Real Madrid” e “Real Madrid Club de Fútbol”. Os apelidos e abreviações do clube também devem ser protegidos por serem componentes da identidade clubística. Essa proteção foi conferida pelo INPI para grandes times estrangeiros como FC Barcelona, Manchester United e Paris Saint-Germain. Já no Brasil, o Palmeiras e o Flamengo também realizaram esse tipo de registro.

A sigla “FCB” do FC Barcelona foi protegida, assim como FCB FC Barcelona. O apelido e abreviação “BARÇA” também foi registrado pelo FC Barcelona como marca nominativa de produto no INPI (821455583) e como marca nominativa de serviço sob o número 82145574. O Paris Saint-Germain também possui o registro da sigla “PSG” no INPI sob o nº 826286666.

No Brasil, a Sociedade Esportiva Palmeiras também possui o registro de apelidos como “Verdão” (823034160) e “Alviverde” (819598631), além do bordão “Alô Verdão” (920792740 e 920792529), assim como o Flamengo possui o registro de marca nominativa das abreviaturas “Mengo” e “Mengão” (901145742), da sigla CRF (006085563), da expressão “Rubro Negro” e de várias palavras que contenham o sufixo ou prefixo “Fla”, como “Wonderfla”, “Flavip” e “Flanet” (822144042).

Todavia, deve-se observar tanto o risco de confusão quanto a capacidade distintiva do nome. Um exemplo conhecido internacionalmente é o caso Inter de Milão versus Inter Miami. No mundo futebolístico, o Inter de Milão é tratado comumente como “Inter”, pois “Milan” é uma referência ao rival AC Milan. Como a proteção de marca é territorial, em 2014 a Inter Milan ingressou com registro de marca nos Estados Unidos junto ao United States Patent and Trademark Office (USPTO).

O pedido ainda está pendente já que, em 2019, a Major League Soccer (MLS), a qual possui todos os times da franquía como uma entidade única, entrou com uma oposição de registro de marca do Inter de Milão devido a semelhança com o time do Inter Miami. Na oposição, a MSL apresentou dois pontos: o risco de confusão e a mera descritividade, de acordo com a Lei Lanham (Lei de registro marcário estadunidense).

A MSL fundamentou o risco de confusão afirmando que o consumidor não conseguiria saber a qual equipe a marca “Inter” se refere. Ainda, para apresentar o pedido de oposição, a liga deveria demonstrar prioridade da marca.

Como o nome Inter Miami não foi escolhido até 2018, quatro anos depois que o Inter de Milão entrou com seu pedido no USPTO, a MLS tentou estabelecer a prioridade por meio de terceiros usando a marca. Desse modo, em sua oposição, a MLS listou dois clubes de futebol operando em ligas inferiores de futebol nos Estados Unidos, Inter Atlanta FC e Inter Nashville FC (um time de futebol juvenil) e oito clubes fora dos Estados Unidos com potencial impacto comercial nos Estados Unidos, incluindo SC Internacional, do Brasil, e FC Inter Turku, da Finlândia.

O Inter de Milão rebateu o argumento alegando que a MLS não se valeu da prioridade de sua própria marca. O Trademark Trial and Appeal Board (TTAB), em português “Tribunal de Marcas e Recursos” decidiu a favor do Inter de Milão e indeferiu a alegação, sustentando que, a fim de estabelecer a prioridade por meio de marcas de terceiros, o oponente precisa ter um “legítimo interesse em proteger as alegadas marcas dos terceiros de um risco de confusão, em vez de utilizar essas marcas para opor a marca da recorrente apenas no interesse superior do oponente.

Ainda, o Inter Miami pontuou que “Inter” se trata de uma abreviatura de “Internacional” enquanto a Inter de Milão argumentou que se o “Inter” fosse descritivo e não inerentemente distinto, a marca “Inter” adquiriu distintividade, já que o Inter de Milão é o usuário mais famoso do “Inter” devido ao seu status como uma potência do futebol italiano com uma base de fãs global. Nesse ponto, o TTAB não rejeitou a alegação de descritividade permitindo que um julgamento prossiga para resolver a questão. Esse capítulo ainda não chegou ao fim.

O lema dos clubes podem ser alvos de proteção, como ocorre com o “Més que un club”, do FC Barcelona, o “Superbia In Proelio”, do Manchester City e “You’ll never walk alone”, do Liverpool.

Outro elemento é o emblema do clube, o qual pode ser tanto uma marca mista quanto uma marca somente figurativa, conforme os exemplos abaixo:

Figura 14 - Marcas mistas do FC Bayern Munich (907591116) e Real Madrid Clube de Fútbol (840153333)

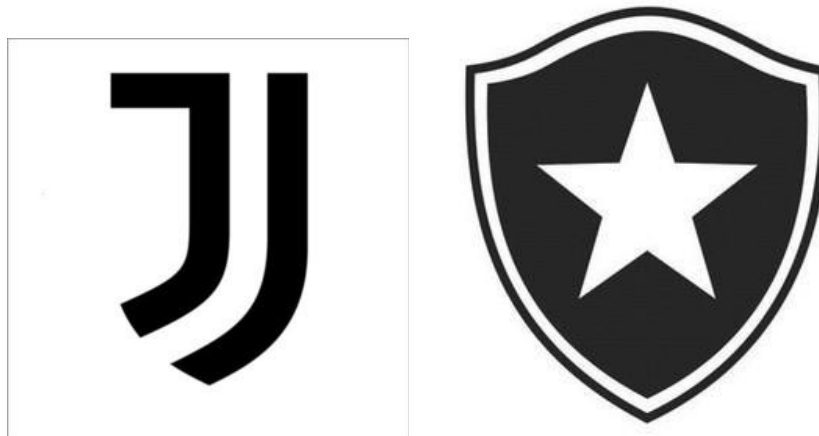


Fonte: INPI

Vê-se que tanto o FC Bayern Munich quanto o Real Madrid compõem escudos mistos, combinando o nome do clube (FC Bayern München) ou a sigla deste (MFC).

Enquanto isso, a Juventus e o Botafogo registraram marcas figurativas identificáveis dos clubes, já que contém distintividade e um design único, os quais podem ser reconhecidos por quem entende de futebol.

Figura 15- Registro de marca figurativa concedido a Juventus contendo o slogan do clube e escudo do Botafogo Clube de Futebol e Regatas



Fonte: INPI

No tocante à proteção do escudo do time, é importante pontuar que o reconhecimento do logotipo de um clube como uma marca famosa ou uma marca de reputação não transferirá automaticamente a reputação para um logotipo recém-adotado – e isso é algo que vale a pena considerar juntamente com uma estratégia para garantir que um novo escudo do clube seja protegido não apenas em jurisdições de interesse mas também com as autoridades aduaneiras competentes que podem decidir que um novo emblema não é abrangido por um registo aduaneiro anterior que abranja o emblema antigo nas mercadorias.

Um exemplo é a própria Juventus. Embora o novo logotipo seja indiscutivelmente reconhecível como parte da marca Juventus, o novo logotipo também é, sem dúvida, um afastamento do emblema anterior e, portanto, significativamente diferente do logotipo refletido e protegido em muitos registros de marcas existentes. Conclui-se, portanto, que, embora seja provável que o clube mantenha os registros de seu escudo clássico, a adoção de um novo logotipo para representar a marca pode trazer problemas de proteção da marca sem medidas adequadas. Para um clube com apelo internacional, também pode ser caro registrar uma proteção de marca registrada para novos logotipos em várias categorias de produtos/serviços.

Ainda, o escudo deve possuir características que o tornem distintivo e marcante para ser registrado. Um caso emblemático de não-concessão de registro tem como figura principal o FC Barcelona e seu escudo de sete pontas.

O Tribunal Geral da União Europeia julgou procedente a recusa do pedido do Barcelona Football Club para registar como marca comunitária o contorno de 7 pontas do seu escudo, que aparece nas camisas dos jogadores. O Tribunal considerou que a forma (que não incluía as letras do FCB ou os emblemas que adornam o escudo) não tinha características marcantes e seria simplesmente vista como uma forma decorativa e não como um emblema de origem associado aos catalães, tão essencialmente o escudo não cumpria a função de marca<sup>103</sup>.

Os elementos distintivos usados de forma independente também são passíveis de registro. Dentre os elementos distintivos registrados no Brasil, estão as apresentações figurativas, características dos clubes, usados independentemente. Nesse grupo, tem vários exemplos registrados e que revelam importantes pontos da história do time.

O elemento Red Devil, um dos símbolos do Manchester United, foi registrado como marca figurativa.

Figura 16 - Marca figurativa concedida ao Manchester United (904472205)



Fonte: INPI

O Tottenham registrou a ave característica do time como marca figurativa.

---

<sup>103</sup> Comunicado de imprensa n.º 144/15 do Tribunal Geral da União Europeia, O Tribunal Geral nega provimento ao recurso interposto pelo FC Barcelona para o registo do contorno do seu escudo como marca comunitária. Disponível em: <<https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2015-12/cp150144en.pdf>>

Figura 17 - Marca figurativa concedida ao Tottenham Hotspur Limited (907454526)



Fonte: INPI

O Arsenal, por sua vez, também registrou seu emblema de armas característico

Figura 18 - Marca figurativa concedida ao Arsenal (831148659)



Fonte: INPI

Outro símbolo figurativo um tanto quanto curioso concedido à um time de futebol são as listras distintas do Barcelona. Tais listras estão presentes tanto na camisa do clube quanto no escudo.

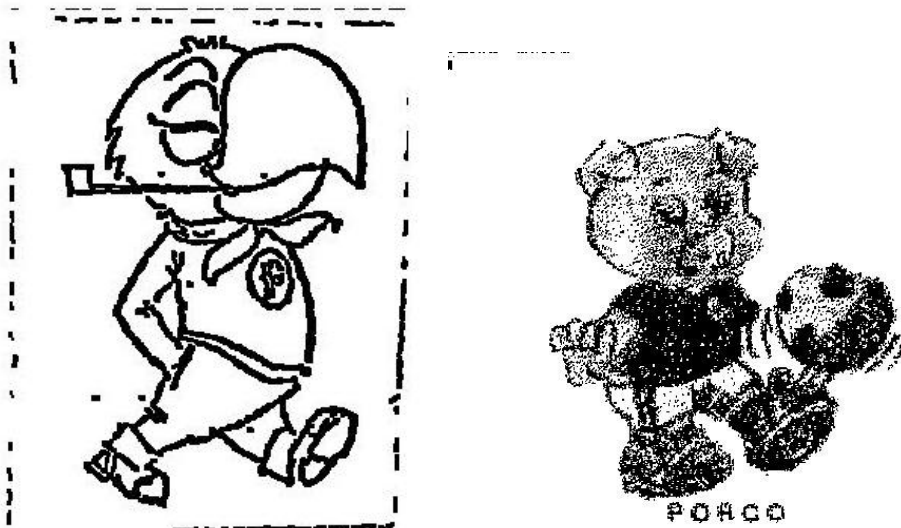
Figura 19- Marca figurativa concedida ao FC Barcelona



Fonte: INPI

Já no Brasil, o Sociedade Esportiva Palmeiras registrou as suas mascotes, um periquito e um porco, como marcas figurativas.

Figura 20 - Marcas figurativas concedida ao Palmeiras (006839690 e 822712490)



Fonte: INPI

O Clube de Regatas Flamengo também efetuou a proteção da sua mascote característica, o Urubu, como sendo uma marca figurativa.



Figura 21- Marcas figurativas concedida ao Flamengo (900930861 e 910679924)



Fonte: INPI

Podem ser protegidas também as organizações de torcedores e nomes informais ligados ao clube, como o lema “Mia San Mia”, do FC Bayern Munich e Madridista, os torcedores do Real Madrid.

A base de fãs do Arsenal FC, conhecida como “Gunners”, foi registrada no INPI como marca nominativa de produto sob os n°s 90759125 e 90759134. O FC Barcelona também efetuou o registro dos Barça Fans como uma marca mista.

Figura 22 - Marca mista concedida ao FC Barcelona (909232679)



Fonte: INPI

O Palmeiras também efetuou o registro de sua torcida como “Palestrinidade”, enquadrando-a como marca nominativa de produto ou serviço (919948340), e “Palmeirense” (917282442, assim como o Flamengo com o “Rubro-Negro” (916468798) e “Flamengo Imperadores” (916835464) e o Corinthians, com “Corinthiano” (911915699) e “Fiel” (780113365).

Os gritos e expressões de torcida também foram registrados, como “Avanti Palestra”, do Palmeiras (901869236), “Vai Corinthians” (902062069) e “Flamengo sempre, sempre Flamengo”.

Por agregarem um valor enorme ao clube e ser uma de suas características individualizadoras, os nomes e projetos de estádios também são passíveis de proteção marcária.

O Santiago Bernabéu, do Real Madrid, possui um registro no Brasil como marca nominativa de produto sob o nº 909758891. O Camp Nou, do rival FC Barcelona, possui registro no Brasil sob os nºs, 916992357, 916992519 como marca de nominativa de produto e 916992705 como marca nominativa de serviço. No entanto, o FC Barcelona foi além e registrou a marca “La Masia”, correspondente às instalações de treinamento do time.

O Palmeiras também possui o registro do nome de seu antigo estádio, o “Palestra Italia”, assim como o Corinthians também detém o registro do “Itaquerao” (904370836) e da “Arena Corinthians” (840248970).

O Flamengo, como um diferencial, também efetuou registro de seus canais on-line e lojas físicas, como por exemplo “FLA TV” e “Loja da Nação”.

Figura 23 - Marca mista concedida ao Flamengo (910787905)



Fonte: INPI

Alguns clubes também protegem nomes de dirigentes ou de lendas do clube. A assinatura e o nome do técnico José Mourinho são marcas registradas pertencentes ao Chelsea Football Club, mesmo que este tenha saído do clube londrino em 2015. O tempo dirá se eles serão transferidos (eles ainda estão sob a propriedade do Chelsea), mas certamente pode ser uma das transferências mais incomuns no mundo do futebol.

O Chelsea também registrou Ancelotti, enquanto o Manchester United fez o mesmo com Cantona. Após esse ocorrido, jogadores se preocuparam com tal fato, como Paul Pogba, que teve o cuidado de garantir que seu portfólio de marcas fosse atribuído antes de sua própria transferência para o Manchester United. O portfólio de marcas registradas de Pogba foi atribuído a uma nova empresa Aftermath Ltd, com sede em Jersey, em julho de 2016, pouco antes de sua mudança para o Manchester United em agosto de 2016.

Vê-se que, basicamente, tudo o que é criado por um clube de futebol como sua própria criação - propriedade intelectual, deve ser registrado como uma marca para proteger os ativos do clube de futebol.

Mesmo que aqui não esteja indicado um quadro completo com relação à proteção marcária de times de futebol, há uma vasta indicação de estratégia e atenção na proteção de ativos. Os clubes de futebol precisam proteger sua propriedade intelectual com mais marcas registradas e outros direitos a fim de preservar seus interesses comerciais e financeiros.

## 4.2 IMPORTÂNCIA DA PROTEÇÃO DE MARCA CLUBÍSTICA

Uma marca é um bem imaterial, mas acaba sendo o ativo mais valioso de uma empresa, sendo regida, entre outros, por princípios constitucionais de defesa do consumidor e de repressão à concorrência desleal.

É sabível que o registro de marca é realizado pelo INPI para conferir o direito de exclusividade àquele que possui a titularidade do registro. No entanto, no caso dos esportes, a Lei nº 9.615/98, conhecida como “Lei Pelé”, desobriga a necessidade de registro e de averbação em órgão competente da denominação e símbolos da entidade, assim como dos atletas profissionais, conforme se vê abaixo:

Art. 87. A denominação e os símbolos de entidade de administração do desporto ou prática desportiva, bem como o nome ou apelido desportivo do atleta profissional, são de propriedade exclusiva dos mesmos, contando com a proteção legal, válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

Parágrafo único. A garantia legal outorgada às entidades e aos atletas referidos neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação, símbolos, nomes e apelidos<sup>104</sup>.

Ainda, é importante destacar também a Lei nº 12.663 de 5 de junho de 2012, conhecida como a Lei Geral da Copa, que trata em diversos de seus artigos exclusivamente da proteção das marcas registradas da FIFA, concedendo inclusive o status de alto renome às logomarcas da entidade:

Art. 3º O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) promoverá a anotação em seus cadastros do alto renome das marcas que consistam nos seguintes Símbolos Oficiais de titularidade da FIFA, nos termos e para os fins da proteção especial de que trata o art. 125 da Lei no 9.279, de 14 de maio de 1996:

I - emblema FIFA;

II - emblemas da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014;

III - mascotes oficiais da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014; e

---

<sup>104</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)>. Acesso em: 25 jan. 2022

IV - outros Símbolos Oficiais de titularidade da FIFA, indicados pela referida entidade em lista a ser protocolada no INPI, que poderá ser atualizada a qualquer tempo.<sup>105</sup>.

Entretanto, mesmo não sendo obrigatório o registro, este é muito relevante principalmente para pleitear os direitos do clube, proteger a identidade e tornar incontroverso a dominação do mesmo sobre os símbolos, nomes e imagens do qual faz uso. Abaixo, vê-se julgado do Tribunal de Justiça sobre o assunto:

Cumprir destacar que a autora é titular do direito de uso, gozo e propriedade dos símbolos, emblemas e uniformes da Seleção Brasileira de Futebol, independentemente de registro, tendo em visto que a Lei nº 9279/96 a desobriga dessa formalidade. **Ainda assim, possui registro de diversas marcas, imagens e emblemas perante o INPI (fls. 33/41), sendo incontroverso seu direito de propriedade industrial sobre a denominação e símbolos da prática desportiva**<sup>106</sup>.

Esse posicionamento está de acordo com o Artigo 5º, inciso XXIX, da Constituição Federal brasileira, o qual assegura:

(...) aos autores de inventos industriais privilégio temporário para utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e social do país<sup>107</sup>.

Sendo assim, o titular da marca possui a prerrogativa de utilizá-la, com exclusividade, no âmbito dessa especialidade, em todo o território nacional pelo prazo de duração do registro no INPI. Há duas finalidades de proteção de uso da marca: a primeira é protegê-la contra proveito econômico parasitário, desvio de clientela e usurpação, enquanto por outro lado evita a confusão do consumidor no tocante a procedência do produto.

No tocante a esse último aspecto, o que se vê é que a marca confere uma imagem aos produtos e serviços prestados pelo empresário, agregando, com o tempo, elementos para a aferição da origem do produto e do serviço.

---

<sup>105</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 12.663 de 5 de junho de 2012. Dispõe sobre as medidas relativas à Copa das Confederações FIFA 2013, à Copa do Mundo FIFA 2014 e à Jornada Mundial da Juventude. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112663.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112663.htm)>. Acesso em: 06 fev. 2022

<sup>106</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Processo nº1023499-09.2018.8.26.0602. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Sérgio Shimura, Data de Julgamento: 04/05/2020, Data de Publicação: 04/05/2020.

<sup>107</sup> BRASIL. PLANALTO. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2022.

#### 4.2.1 Licenciamento para Terceiros

O licenciamento de uma marca é uma permissão que se concede a terceiros para que estes possa fazer uso da marca, objetivando a expansão e popularização da marca, além de lucro ao licenciante em forma de royalties. Sobre esse assunto, art. 139 da Lei n. 9.279 dispõe que:

O titular de registro ou o depositante de pedido de registro poderá celebrar contrato de licença para uso da marca, sem prejuízo de seu direito de exercer controle efetivo sobre as especificações, natureza e qualidade dos respectivos produtos ou serviços. Parágrafo único. O licenciado poderá ser investido pelo titular de todos os poderes para agir em defesa da marca, sem prejuízo dos seus próprios direitos<sup>108</sup>.

Para os clubes de futebol, os licenciamentos de marca são muito importantes, devido a acordos firmados com empresas como Nike, Adidas e Puma no ramo de artigos esportivos. Essas marcas se fazem presente no vestuário do clube, como camisetas e agasalhos, e acessórios, tais como bolas de futebol e bonés, ficando com parte de lucro das vendas.

Devido à marca ser considerada propriedade de seu titular, é necessário haver um contrato de licenciamento que ceda os direitos de uso. O art. 140 da Lei 9.279/96 impõe a averbação da transferência junto ao INPI para produzir efeitos perante terceiros.

Art. 140. O contrato de licença deverá ser averbado no INPI para que produza efeitos em relação a terceiros.  
§ 1º A averbação produzirá efeitos em relação a terceiros a partir da data de sua publicação.  
§ 2º Para efeito de validade de prova de uso, o contrato de licença não precisará estar averbado no INPI<sup>109</sup>.

Tal requisito é essencial para que goze da eficácia perante terceiros, conforme prevê a legislação e o entendimento dos tribunais.

#### 4.2.2 Combater a pirataria e produtos contrafeitos e evitar a concorrência desleal

---

<sup>108</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

<sup>109</sup> Ibidem

A livre iniciativa é prevista na Constituição brasileira no Art. 1º, IV, assim como a livre concorrência, presente no Art. 170, IV, estimulando a concorrência entre as empresas para evitar monopólios e alargar o mercado<sup>110</sup>. No entanto, a confusão na concorrência, que faça o consumidor se confundir com relação à origem do produto, pensando que são originais ou foram produzidos por outro, é vedada. Tal feito caracteriza o crime de concorrência desleal.

Os delitos de contrafação de produtos de marcas registradas lesam de maneira forçosa o patrimônio do possuidor, sendo uma das formas mais perigosas de concorrência desleal, tanto que são tratados especificamente na legislação de todos os países. No Brasil, são previstos no Art. 195 da Lei 9.279/96<sup>111</sup> e seus incisos.

Registrar uma marca é garantir uma arma contra os falsificadores, pois permite que quem detenha os direitos sobre ela exija o encerramento da fabricação, comércio e distribuição de produtos falsificados. A falsificação, devido ao efeito que irradia, fere o direito de imagem do titular da marca, autorizando a reparação por danos morais<sup>112</sup>.

Tais problemas ocorrem tanto dentro quanto fora do Brasil. Um caso emblemático do exterior foi a disputa entre Arsenal Football Club plc vs Matthew Reed.<sup>113</sup> As marcas registradas no futebol percorreram um longo caminho desde uma decisão em 2003 do Tribunal de Apelação da Inglaterra, que considerou que a venda de mercadorias não oficiais do Arsenal Football Club por um vendedor ambulante representa violação de marca registrada, independentemente de quaisquer avisos dados a clientes em potencial.

A decisão pode não ter soado incomum com o padrão atual, mas na época foi um alívio significativo para os proprietários de marcas, principalmente equipes/clubes esportivos, que perderiam quantias significativas de dinheiro em patrocínios e acordos de mercadorias se a decisão fosse de outra forma.

---

<sup>110</sup> BRASIL. PLANALTO. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2022.

<sup>111</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

<sup>112</sup> REsp 1.372.136 / SP

<sup>113</sup> Processo C-206/01, Arsenal FC e Matthew Reed, 12 de novembro de 2002. Disponível em: <<https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-206/01>>. Acesso em: 07 jan.2022

O caso dizia respeito a um vendedor de rua Matthew Reed (aliás um torcedor do Arsenal) que havia vendido produtos não oficiais da marca Arsenal. Reed havia originalmente superado a alegação de passar no Supremo Tribunal alegando que o uso dos logotipos nos produtos não oficiais era apenas “uso como um distintivo de fidelidade” e não uso de marca registrada.

O Tribunal Europeu discordou, assim como o Tribunal de Recurso, e considerou que a venda de mercadorias não oficiais era suscetível de danificar a marca, ou pelo menos comprometer a garantia de propriedade decorrente da marca, levando assim a uma constatação de comércio para marcar infração.

Em outras palavras, a função de “garantia de origem” das marcas Arsenal foi afetada. A poeira baixou há muito tempo neste caso, mas é mencionado aqui, pois demonstra a importância de manter a propriedade e o controle sobre as marcas que identificam um clube e isso é tão verdadeiro hoje quanto era na época, independentemente dos bens para os quais a proteção está sendo reivindicada<sup>114</sup>.

Já no Brasil, há diversos processos judiciais sobre o assunto e vários pontos considerados. O primeiro, no caso dos times de futebol, é constatar a violação da marca e considerar se há registro no INPI também, como exposto abaixo:

ACÇÃO DE OBRIGAÇÃO DE NÃO FAZER CUMULADA COM INDENIZAÇÃO POR PERDAS E DANOS – CONTRAFAÇÃO – CAMISETAS COM O EMBLEMA DA SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL – MARCA QUE SE ENCONTRA REGISTRADA NO INPI EM NOME DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL – CBF - CONCORRÊNCIA DESLEAL – DANO MATERIAL CARACTERIZADO – Uso indevido da marca da autora, que abrange seus sinais dísticos e emblemas (art. 87, parágrafo único, da Lei nº 9.615/98)– Caso em que restou incontroverso o aproveitamento parasitário do renome e da reputação da marca da autora, com a comercialização de produtos contrafeitos - Direitos de utilização exclusiva assegurada pela Lei nº 9279/96 e pelo registro no INPI – Danos materiais presumidos – Indenização pelos danos materiais decorrentes da violação da marca e da concorrência desleal fixada na forma do art. 210, II da Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/1996) que fica mantida – RECURSO DESPROVIDO<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Processo C-206/01, Arsenal FC e Matthew Reed, 12 de novembro de 2002. Disponível em: <<https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-206/01>>. Acesso em: 07 jan.2022

<sup>115</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Processo nº1023499-09.2018.8.26.0602. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial, Relator: Sérgio Shimura, Data de Julgamento: 04/05/2020, Data de Publicação: 04/05/2020.



Em seguida, é levado em consideração o impacto dos produtos contrafeitos nas vendas dos produtos originais, se valendo ainda da marca clubística para tal:

Isso porque a venda de produtos contrafeitos que contêm a logomarca do clube autor - que é sabidamente reconhecida em todo o território nacional e também no cenário esportivo internacional - acaba prejudicando a venda de seus produtos originais. Afinal, tais produtos “piratas”, valem-se da notoriedade da marca do autor e são comercializados por preços bem inferiores ao valor de mercado dos produtos originais (veja-se, a propósito, as notas fiscais que instruíram a inicial). Assim, as empresas réis têm incrementadas suas vendas, a partir do uso indevido da marca autoral, inclusive induzindo em erro os consumidores. E, conseqüentemente, o detentor da logomarca tem suas vendas diminuídas, já que, com a “pirataria”, acabam sendo colocados à disposição do consumidor produtos que se assemelham aos originais, sem que tais vendas revertam em seu favor.<sup>116</sup>

No caso do time vir a processar aquele que vendia os produtos, é levado em consideração se o réu fabricava o produto. Caso não fabrique e só venda no comércio produtos que comprou, o r. Tribunal entende que é necessário o pagamento somente do valor de uma licença para vender os produtos no mercado, conforme pode ser visto na decisão abaixo:

O valor da licença deve ser calculado sobre as peças que o agravado efetivamente vendeu. O cálculo dos agravantes, portanto, embora fundado no quanto foi estabelecido na sentença (art. 210, inc. III), não está adequado ao dano que efetivamente sofreram e se mostra manifestamente desproporcional ao que foi apurado nos autos. **Deverão os agravantes refazer o cálculo de acordo para indicar os lucros cessantes sobre as peças comprovadamente vendidas pela agravada, calculando-se o valor da licença e royalties proporcionais. Vale lembrar que se apura neste caso danos materiais (lucros cessantes) e a indenização não pode exceder ao dano sofrido ou assumir natureza punitiva**<sup>117</sup>.(grifo próprio).

Desse modo, vê-se que a fabricação e a venda de produtos contrafeitos é uma das principais formas de usar uma marca alheia indevidamente.

#### 4.2.3 Indenização por danos materiais e morais em caso de uso indevido

A responsabilidade civil é, de maneira simplificada, o dever de reparação daquele que viola em dever jurídico através de um ato lícito ou ilícito. Para que este dever de reparar seja

---

<sup>116</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Apelação Cível 70075996579 RS. Quinta Câmara Cível. Relator: Lusmary Fatima Turelly da Silva. Data de Julgamento: 28/03/2018, Data de Publicação: 09/04/2018.

<sup>117</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Agravo de Instrumento nº 2060533-95.2017.8.26.0000. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Carlos Alberto Garbi, Data de Julgamento: 12/06/2017, Data de Publicação: 12/06/2017

configurado, devem estar presentes quatro elementos, sendo estes a conduta, a culpa, o nexo causal e o dano, conforme o Art. 186 do Código Civil<sup>118</sup>.

Tratando-se especificamente do dano, este é primordial para a aferição de responsabilidade civil. Para demonstrar a inafastabilidade deste, Sérgio Cavalieri Filho ensina:

O dano é, sem dúvida, o grande vilão da responsabilidade civil. Não haveria que se falar em indenização, nem em ressarcimento, se não houvesse o dano. Pode haver responsabilidade sem culpa, mas não pode haver responsabilidade sem dano. Na responsabilidade objetiva, qualquer que seja a modalidade de risco que lhe sirva de fundamento – risco profissional, risco-proveito, risco criado etc. - , o dano constitui seu elemento preponderante. Tanto é assim que, sem dano, não haverá o que reparar, ainda que a conduta tenha sido culposa ou até dolosa. Se o motorista, apesar de ter avançado o sinal, não atropela ninguém, nem bate em outro veículo; se o prédio desmorona por falta de conservação pelo proprietário, mas não atinge nenhuma pessoa ou outros bens, não haverá o que indenizar<sup>119</sup>.

No âmbito jurídico e marcário, há dois tipos de danos que podem ser cometidos: o dano material ou patrimonial e o dano moral. O dano material está ligado ao patrimônio e outras relações jurídicas. Maria Helena Diniz explica o dano patrimonial como sendo:

O dano patrimonial vem a ser a lesão concreta, que afeta um interesse relativo ao patrimônio da vítima, consistente na perda ou deterioração, total ou parcial, dos bens materiais que lhe pertencem, sendo suscetível de avaliação pecuniária e de indenização pelo responsável<sup>120</sup>.

O dano material, no entanto, não necessariamente abrange somente o dano emergente (aquilo que se perdeu efetivamente), mas também o lucro cessante, entendido como “a perda do ganho esperável, a frustração da expectativa de lucro, a diminuição potencial do patrimônio da vítima”.<sup>121</sup>

Ademais, o pagamento de indenização pelos danos deve seguir o princípio da razoabilidade, presente no Art. 402 do Código Civil, e o princípio da proporcionalidade. Razoável, segundo Cavalieri, é aquilo que, ao mesmo tempo é adequado, proporcional e

---

<sup>118</sup> BRASIL. PLANALTO. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10406compilada.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2022

<sup>119</sup> CAVALIERI FILHO, Sergio. Programa de responsabilidade civil. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.76/77.

<sup>120</sup> DINIZ, Maria Helena. Curso de Direito Civil brasileiro. Responsabilidade civil. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, v. 7, p.84.

<sup>121</sup> CAVALIERI FILHO, Sergio. Programa de responsabilidade civil. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.79.

necessário enquanto proporcionalidade é a justa medida da punição com relação ao dano cometido<sup>122</sup>.

Dentro do direito marcário, o dano material é presumido, conforme vêm entendendo as Câmaras Reservadas de Direito Empresarial:

PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Pedido de abstenção do uso da marca. Documentos comprovam contrafação. Réu incapaz de infirmar as condutas suscitadas pela autora, bem como se desincumbir de provar fato impeditivo, modificativo ou extintivo do direito da autora. Desnecessidade de produção de prova pericial. Caracterizado o ato ilícito, impõe-se o dever de indenizar. No caso de uso indevido de marca o entendimento é predominante no sentido de que a simples violação do direito é suficiente para impor a obrigação de ressarcir o dano. Indenização por danos materiais e morais. **Em se tratando de direito de marcas, o dano material é presumido. Apuração do valor da indenização em liquidação de sentença. Valor da indenização por dano moral fixado na sentença atende aos princípios da razoabilidade e proporcionalidade.** Precedentes do STJ. Recurso não provido<sup>123</sup>.

Ainda neste ponto, é importante destacar que o STJ já decidiu que, presumido o dano material, a escolha do critério para reparação, dentre os trazidos pelo art. 210, caput, da Lei 9.279/96, cabe ao autor<sup>124</sup>. Desse modo, os lucros cessantes poderão ser determinados como os benefícios que o prejudicado teria auferido se a violação não tivesse ocorrido; ou os benefícios que foram auferidos pelo autor da violação do direito; ou a remuneração que o autor da violação teria pago ao titular do direito violado pela concessão de uma licença que lhe permitisse legalmente explorar o bem.

O dano moral, por sua vez, é caracterizado como uma lesão de direitos estranhos ao patrimônio. Ou seja, os direitos feridos neste caso costumam ser extrapatrimoniais. Nesse ponto, ensina Carlos Roberto Gonçalves:

Dano moral não é a dor, a angústia, o desgosto, a aflição espiritual, a humilhação, o complexo que sofre a vítima do evento danoso, pois esses estados de espírito constituem consequência do dano. A dor que experimentam os pais pela morte violenta do filho, o padecimento ou complexo de que suporta um dano estético ou a humilhação de quem foi publicamente injuriado são estados de espírito contingentes e variáveis em cada caso, já que cada pessoa sente a seu modo. **O Direito não repara qualquer padecimento, dor ou aflição, mas aqueles que forem decorrentes da privação de um bem jurídico sobre o qual a vítima teria interesse reconhecido juridicamente.**<sup>125</sup> (grifo próprio)

<sup>122</sup> CAVALIERI FILHO, Sergio. Programa de responsabilidade civil. 10. ed. São Paulo: Atlas, p.105

<sup>123</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Apelação Cível nº 1012215-21.2019.8.26.0100, 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Des. Gilson Delgado Miranda. Data de Julgamento; 04/03/2020

<sup>124</sup> Brasil. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.316.149/SP. Terceira Turma. Relator: Min. Paulo de Tarso Sanseverino. Data de Julgamento:03/06/2014

<sup>125</sup> GONÇALVES, Carlos Roberto. Responsabilidade Civil. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 609-610

Ao tratar de um dano moral e um dano material/patrimonial, Monteiro Filho ensina que a diferenciação dos dois não diz respeito à origem do dano, mas na ótica do efeito, analisando a repercussão sobre aquele que foi lesado.

No caso do dano moral em ações de direito marcário, é preciso considerar a lesão objetiva da honra da pessoa jurídica, analisando as situações que atingem a imagem e o nome empresarial em casos de uso indevido de marca, anotações em serviços de crédito, divulgações que prejudiquem o nome da marca socialmente, entre outros. Ainda, ensina Domingos:

Embora a pessoa jurídica não tenha honra subjetiva, porquanto esta somente a pessoa física a pode possuir, ela possui honra objetiva, que repousa, em última análise, **no conceito público de boa fama e imagem comercial**. Logo, pode sofrer dano moral e este pode se refletir nos seus negócios, resultando em adversidades econômicas decorrentes, eventualmente, de **abalo de crédito, evasão de clientela ou redução de negócios**.<sup>126</sup>

Vê-se que a violação da honra objetiva ocorre por conta da utilização indevida da marca, pois a utilização de seus sinais identificadores fere a dignidade da marca lesada, gerando desvio de clientela, confusão no mercado de consumo e ofensa à reputação do autor.

Ademais, o dano moral é aferível *in re ipsa* o que, nas palavras de Cavalieri, significa que “se a ofensa é grave e de repercussão, por si só justifica a concessão de uma satisfação de ordem pecuniária ao lesado”<sup>127</sup>.

Abaixo, é possível ver que este é o entendimento dos Tribunais sobre o assunto:

RECURSO ESPECIAL. PROPRIEDADE INDUSTRIAL. USO INDEVIDO DE MARCA DE EMPRESA. SEMELHANÇA DE FORMA. DANO MATERIAL. OCORRÊNCIA.PRESUNÇÃO. DANO MORAL. AFERIÇÃO. IN RE IPSA. DECORRENTE DO PRÓPRIO ATO ILÍCITO. INDENIZAÇÃO DEVIDA. RECURSO PROVIDO.

(...)

4. Por sua natureza de bem imaterial, é ínsito que haja prejuízo moral à pessoa jurídica quando se constata o uso indevido da marca. A reputação, a credibilidade e a imagem da empresa acabam atingidas perante todo o mercado (clientes, fornecedores, sócios, acionistas e comunidade em geral), além de haver o comprometimento do prestígio e da qualidade dos produtos ou serviços ofertados, caracterizando evidente menoscabo de seus direitos, bens e interesses extrapatrimoniais.

**5. O dano moral por uso indevido da marca é aferível *in re ipsa*, ou seja, sua configuração decorre da mera comprovação da prática de conduta ilícita,**

<sup>126</sup> MELO, Nehemias Domingos de. Dano Moral Problemática, Do Cabimento à Fixação do Quantum. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas 2011 p. 27.

<sup>127</sup>CAVALIERI FILHO, Sergio. Programa de responsabilidade civil. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.97

**revelando-se despicienda a demonstração de prejuízos concretos ou a comprovação probatória do efetivo abalo moral<sup>128</sup> (grifo próprio)**

O dano moral, desse modo, ocorre inexoravelmente pela gravidade do uso indevido de marca, o qual é o próprio fato ofensivo. No caso de contrafação, o STJ firmou entendimento que a configuração tanto o dano moral quanto o material se dá simplesmente mediante a existência de contrafação.

PROCESSO CIVIL E COMERCIAL. MARCA. NULIDADE. DECLARAÇÃO. COMPETÊNCIA. CONTRAFAÇÃO. DANOS MATERIAIS E MORAIS. PROVA.

1. A alegação de que é inválido o registro, obtido pela titular de marca perante o INPI, deve ser formulada em ação própria, para a qual é competente a Justiça Federal. Ao Juiz estadual não é possível, incidentalmente, considerar inválido um registro vigente perante o INPI.

2. Na hipótese de contrafação de marca, a procedência do pedido de condenação do falsificador em **danos materiais e morais deriva diretamente da prova que revele a existência de contrafação.**

Precedentes.

3. Recurso especial a que se nega provimento.<sup>129</sup>

(...)

RECURSO ESPECIAL. PROPRIEDADE INDUSTRIAL. DIREITO MARCÁRIO. INDICAÇÃO DO DISPOSITIVO LEGAL VIOLADO. AUSENTE. SÚMULA 284/STF. FUNDAMENTO DO ACÓRDÃO NÃO IMPUGNADO. SÚMULA 283/STF. CONTRAFAÇÃO. DANOS MATERIAIS E MORAIS. DESNECESSIDADE DE COMPROVAÇÃO DO PREJUÍZO. DANO IN RE IPSA.

(....)

5- Os danos suportados pela recorrida decorrem de violação cometida ao direito legalmente tutelado de exploração exclusiva das marcas por ela registradas.

6- O prejuízo suportado prescinde de comprovação, pois se consubstancia na própria violação do direito, derivando da natureza da conduta perpetrada. A demonstração do dano se confunde com a demonstração da existência do fato - contrafação -, cuja ocorrência é premissa assentada pelas instâncias de origem. Precedentes.

7- A jurisprudência do STJ firmou-se no sentido de entender cabível a compensação por danos morais experimentados pelo titular de marca alvo de contrafação, os quais podem decorrer de ofensa à sua imagem, identidade ou credibilidade.

8- Recurso especial não provido<sup>130</sup>.

Assim como no dano material, o dano moral também deve seguir o princípio da proporcional e da razoabilidade, de acordo com o julgado do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul sobre o assunto:

---

<sup>128</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial 1.327.773-MG. Relator: Min. Luis Felipe Salomão. Data de Julgamento: 28/11/2017.

<sup>129</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1322718/SP. Relatora: Ministra NANCY ANDRIGHI. TERCEIRA TURMA. Data de Julgamento: 19/06/2012, Data de Publicação: 11/12/2012

<sup>130</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1661176. Relatora: Min. Nancy Andrighi. Data de Julgamento: 10/04/2017

O valor a ser arbitrado a título de indenização por dano imaterial deve levar em conta o princípio da proporcionalidade, bem como as condições da ofendida, a capacidade econômica do ofensor, além da reprovabilidade da conduta ilícita praticada. Por fim, há que se ter presente que o ressarcimento do dano não se transforme em ganho desmesurado, importando em enriquecimento ilícito. Quantum arbitrado de acordo com os parâmetros precitados<sup>131</sup>.

Os danos morais e os danos materiais podem ser cumulados, conforme o entendimento dos tribunais transcrito no julgado abaixo:

Símbolo. Associações dedicadas à prática desportiva. Incontrovertida contrafação e violação da sua denominação e símbolos, ainda que de forma grosseira. Contrafação. Ordem de abstenção mantida, porque demonstrada a existência de objetos contrafeitos sendo comercializados pela ré, não importando que não seja ela a fabricante, pois a LPI considera concorrência desleal, também, a exposição à venda ou a manutenção em estoque. Ação julgada procedente. **Danos materiais. Ocorrência, porque são presumidos. Apuração em liquidação de sentença, nos termos dos arts. 208 e 210 da Lei nº 9.279/96.** Enunciado n. 8 das Câmaras Empresariais da Corte. Danos morais. **Prejuízos da espécie in re ipsa na hipótese de incontrovertida contrafação. Valor que dever observar o binômio reparação para o ofendido/reprimenda ao ofensor, sem resvalar ao enriquecimento sem causa.** Recurso desprovido<sup>132</sup> (grifo próprio)

O que se pode ver, em suma, é que o registro marcário possibilita a indenização tanto pelo dano moral quanto pelo dano material, que são in re ipsa e presumido, respectivamente.

#### 4.2.4 Proteção da Marca contra má-fé de terceiros

O registro protege a marca tanto da concorrência desleal quanto da eventual má fé por parte de terceiros. Tal proteção pode ocorrer tanto na seara administrativa perante aos órgãos de registro quanto na seara judicial, conforme visto anteriormente.

Na seara administrativa internacional, um caso chamou atenção com relação à má-fé no registro de uma marca. A marca futebolística “FC Bayern München” do FC Bayern München AG apresentou uma oposição contra o pedido de marca “München- in Bayern” da Sky Deutschland AG. Ambas as designações eram marcas mistas. O argumento utilizado pelo

---

<sup>131</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Processo nº 70052810595 RS. Quinta Câmara Cível. Relator: Jorge Luiz Lopes do Canto. Data de Julgamento: 27/03/2013, Data de Publicação: 03/04/2013

<sup>132</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça. Apelação 1087518-75.2018.8.26.0100. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Des. Araldo Telles, Data de Julgamento: 02/12/2019.

Bayern München AG foi que “München - in Bayern” era muito semelhante à sua marca, com elementos estilísticos também semelhantes.

Em 2014, o Tribunal Federal de Patentes da Alemanha (BPatG) decidiu que a marca mista “München - in Bayern” não pôde ser registrada porque havia risco de confusão com a marca mista mais antiga “FC Bayern - München”. Além disso, o pedido foi considerado de má-fé.

O Tribunal entendeu que o risco de confusão deve ser avaliado com base no risco de os consumidores-alvo presumirem que os bens e serviços relevantes derivam das mesmas empresas ou de empresas conectadas. Ainda, reconheceu a reputação e notoriedade do clube, as quais poderiam motivar os riscos de confusão.

O risco de confusão também se dá especialmente porque o “FC Bayern München” ganhou uma grande reputação no campo do futebol. Por esta razão, esperam também que a Sky Deutschland AG saiba que existe risco de confusão entre as duas marcas mistas. Como resultado, eles presumem que “München in Bayern” foi arquivado de má-fé e a Sky Deutschland AG quer apenas participar do seu sucesso. Em vez disso, a Sky Deutschland AG argumenta que sua marca mista é em cores, enquanto a marca do FC Bayern München AG é apenas preto e branco<sup>133</sup>.

Além disso, o Tribunal entende como um pedido feito de má-fé quando o requerente sabe e deseja deliberadamente que sua marca seja confundida com outra marca anterior.

Presumem também que a Sky Deutschland AG sabia, na data de apresentação do pedido, que a sua marca mista era muito semelhante à marca do FC Bayern München AG. Portanto, uma das motivações para o arquivador foi perturbar a posse legal do Bayern München AG<sup>134</sup>.

Respondendo a argumentação feita pela Sky Deutschland AG, o Tribunal afirmou que que as marcas mistas em preto e branco abrangem marcas de terceiros semelhantes, também a cores.

#### 4.2.5 Proteção do nome de domínio

---

<sup>133</sup>BUNDESPATENTGERICHT. Case 27 W (pat) 546/13. Disponível em: <<http://juris.bundespatentgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bpatg&Art=en&Datum=Aktuell&Seite=0&nr=25976&pos=11&anz=293&Blank=1.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2022.

<sup>134</sup> Ibidem

Com as novas tecnologias dominando os campos, surgem cada vez mais possibilidades de proteção de um clube, como o nome de domínio, protegido pela Resoluções do Comitê Gestor da Internet no Brasil, conhecido pela sigla CGIB. Este é responsável por atribuir os endereços de IP assim como registrar os nomes de domínio. Fábio Ulhoa Coelho conceitua perfeitamente o nome de domínio:

Todo estabelecimento virtual é identificado pelo nome de domínio. Uma de suas funções equivale à do título de estabelecimento em relação ao físico: identifica o lugar em que o consumidor ou adquirente pode comprar o produto ou serviço. Outra função do nome de domínio é realizar a conexão entre emissor e destinatário das informações veiculadas pela internete (tem, então, a mesma função do número de telefone do destinatário). Ele é, assim, o endereço eletrônico, que o consumidor ou adquirente deve digitar no navegador para acessar o estabelecimento virtual. Para garantir a acessibilidade ao estabelecimento através da internete, a forma do nome de domínio deve observar o protocolo DNS (Domain Name System). Em outros termos, o endereço deve constituir-se de um núcleo, cuja função é propriamente a de individualizar o website, seguido de dois TLD's (Top Level Domains: domínio de primeiro nível), o primeiro referente à natureza do titular (para os empresários: 'com') e o segundo ao país de origem (para o Brasil: 'br')<sup>135</sup>.

No Brasil, foi adotada como regra de concessão do registro o primeiro que satisfaz as exigências presentes nas Resoluções do CIGB, sendo o chamado princípio “First Come, First Served”, independentemente de haver uma análise mais aprofundada de colidência com nomes comerciais registrados e marcas.

Contudo, esse fator não significa que quem requerer primeiro terá o direito ao registro do domínio necessariamente, pois deverão ser cumpridas outras exigências de responsabilidade da própria requerente, nos termos do Art. 2º do Anexo 1, da Resolução 1/98:

Art. 2º - O nome escolhido para registro deve ter:  
(...)

III - o nome escolhido pelo requerente para registro, sob determinado DPN, deve estar disponível para registro neste DPN, o que subentende que:

- a) não tenha sido registrado ainda por nenhum requerente anterior neste DPN.
- b) não pode tipificar nome não registrável. Entende-se por nome não registrável, entre outros, palavras de baixo calão, os que pertençam a nomes reservados mantidos pelo CG e pela FAPESP com essa condição, por representarem conceitos predefinidos na rede Internet, como é o caso do nome 'internet' em si, os que possam induzir terceiros a erro, como no caso de nomes que representam marcas de alto renome ou

---

<sup>135</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial, volume 1: Direito de Empresa, 16ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 36.



notoriamente conhecidas, quando não requeridos pelo titular, siglas de Estados, de Ministérios, etc.'. <sup>136</sup>( grifo próprio)

Desse modo, à luz deste entendimento, o preceito do "First Come, First Served" não significa que o titular de um signo similar ou idêntico anteriormente registrado (nome empresarial ou marca) não possa contestar o nome de domínio obtido. Isso se dá principalmente pelo fato do ambiente virtual ter se tornado parte do estabelecimento empresarial, pois “com o comércio eletrônico, surge uma nova espécie de estabelecimento, fisicamente inacessível: o consumidor ou adquirente devem manifestar a aceitação por meio da transmissão eletrônica de dados. É o estabelecimento virtual”.

Fábio Ulhoa Coelho defende que o critério “First to File” não é suficiente para a obtenção do nome de domínio, pois o interessado deve respeitar a existência de registro marcário prévio no INPI, que pode vir a gerar o cancelamento do registro de domínio. Novamente, o autor complementa:

O nome de domínio de um estabelecimento virtual cumpre duas funções: a de endereço eletrônico, que possibilita a conexão pela internet entre as máquinas do empresário e a do consumidor ou adquirente, e a de título de estabelecimento, que o identifica. Em vista da função de identificação, o nome de domínio (registrado no NIC.br) não pode ter seu núcleo formado por expressão protegida como marca (registrada no INPI) por outro empresário<sup>137</sup>.

O nome de domínio se torna também um reflexo do direito marcário. Segundo Gustavo Corrêa, mesmo não sendo uma marca diretamente, o domínio desempenha uma função identificadora dentro da Internet, que pode estar relacionado a marca de produto ou serviço e deve obedecer aos direitos e obrigações de propriedade intelectual.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, há decisões judiciais no Brasil envolvendo times de futebol e o nome de domínio registrado por terceiros, como no caso abaixo envolvendo o Cruzeiro Esporte Clube.

APELAÇÃO CÍVEL - AÇÃO COMINATÓRIA DE OBRIGAÇÃO DE NÃO FAZER C/C INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS - REGISTRO DE DOMÍNIO DE 'INTERNET' - REGISTRO DA MARCA NO INPI - CRUZEIRO MANIA - DIREITO DE USO QUE ABRANGE O COMÉRCIO ELETRÔNICO E O DOMÍNIO - TIME DE FUTEBOL DE RECONHECIMENTO NACIONAL E

---

<sup>136</sup> Comitê de Gestão de Internet. Resolução Nº 001/98. CGI, 1998. Disponível em: <<https://www.cgi.br/resolucoes/documento/1998/001/>>. Acesso em 20 jan. 2022

<sup>137</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial, volume 1: Direito de Empresa, 16ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 210.

INTERNACIONAL OFENSA AO DIREITO DE PROPRIEDADE CONFIGURADA - -**Comprovada a anterioridade do registro da marca no INPI, e sendo esta notoriamente conhecida no mercado por estar relacionada ao um time de futebol reconhecido nacional e internacionalmente, a empresa detentora do domínio de endereço eletrônico que utiliza o nome da marca registrada deverá ser compelida a suspender o seu uso, diante da inequívoca confusão causada entre os consumidores que são levados a erro ao acreditarem que a loja virtual onde se vendem camisas e materiais esportivos pertence ao time celeste**<sup>138</sup>. (grifo próprio)

Apesar de nem todo registro de nome de domínio composto por signo distintivo equivalente à marca comercial de outrem configura violação do direito de propriedade industrial, nesse caso poderia gerar perplexidade e confusão nos consumidores, aproveitamento parasitário, diluição da marca, pirataria e desvio de clientela, conforme destacado:

Não me parece crível, como de fato não o é, o homem médio não estabelecer correlação entre o domínio [www.cruzeiromania.com.br](http://www.cruzeiromania.com.br) e o time de futebol mineiro cuja fama é reconhecida nacional e internacionalmente, principalmente, por ser o desporto em que atua, como uma das atividades esportivas mais populares e admiradas do mundo.<sup>139</sup>

Em situações como a dos autos acima, a má-fé é caracterizada pela prática dos atos oportunistas e antiéticos supracitados. Isso fez com que fosse decidido que havia má-fé das rés por terem utilizado do nome de domínio “cruzeiromania” mesmo sabendo que a marca estava registrada no INPI, ferindo o Art. 2º Anexo 1, "b" da Resolução 1/98 que responsabiliza o requerente do nome de domínio pelo registro de nomes que possam induzir a erro.

## 4.3 VANTAGENS DO REGISTRO DE MARCA

Observando todo o exposto, de um modo geral, a maior vantagem do registro de marca é construir e manter uma marca futebolística forte, agregando cada vez mais valor à marca. O valor de uma marca, segundo Tomiya, é um patrimônio que gera vantagem competitiva e pode ser sinônimo de lucros<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Apelação Cível nº 1.0024.10.180944-0/004. Relator: Des.Marco Aurelio Ferenzini. Data de Julgamento: 26/09/2019, Data de Publicação da súmula em: 26/09/2019.

<sup>139</sup> *Ibidem*

<sup>140</sup> TOMIYA, Eduardo. Gestão do Valor da Marca: como criar e gerenciar marcas valiosas. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

Uma marca forte tem vantagens com relação às demais, como maior fidelidade e menor vulnerabilidade, melhor relacionamento com clientes, programas de comunicação mais eficazes, é capaz de atrair os melhores funcionários, gera interesse de investidores interessantes e possui um apoio maior dos acionistas<sup>141</sup>.

Uma marca poderosa se distancia de seus produtos, transcendendo-os. Ela consegue conectar seus consumidores construindo algo sólido e a ponto de distanciar seus concorrentes. Não é um produto, é algo além dele, pois a preferência pela marca vai ser mais relevante do que fatores como características dos produtos e preço.

[...] marca é percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. É um sentimento visceral porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, apesar de nossos melhores esforços para sermos racionais. É o sentimento visceral de uma pessoa porque, no final das contas, a marca é definida por pessoas, não por empresas, mercados ou pelo chamado público geral. Cada pessoa cria sua própria versão da marca. E apesar de as empresas não poderem controlar esse processo, elas podem influenciá-lo ao comunicar qualidades que fazem este produto diferente daquele. Quando um número suficiente de pessoas atinge o mesmo sentimento visceral, uma empresa pode dizer que tem uma marca. Em outras palavras, marca não é o que você diz que ela é. É o que os outros dizem que ela é [...] <sup>142</sup>

Entretanto, para que uma marca clubística seja fortalecida, é preciso pensar tanto no fator humano quanto no fator empresarial.

#### 4.3.1 Fator Humano: proteção da experiência clubística

Em uma empresa, uma marca só possui valor quando é lembrada e reconhecida pelo consumidor. Essas lembranças ocorrem quando o consumidor cria laços e faz associações feitas da mesma, e é essencial. Diferenciando a lembrança e o reconhecimento:

Desenvolver a lembrança é mais difícil que desenvolver o reconhecimento. O nome da marca precisa destacar mais, e o elo da marca com a classe de produto precisa ser forte. Enquanto o reconhecimento, mesmo que baseado em apenas poucas exposições, persiste, a lembrança se desgasta com o tempo. A lembrança é difícil, requer ou uma profunda experiência de aprendizado ou muitas repetições. Uma lembrança imediata (Top of Mind) é mais difícil ainda <sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> KELLER, K. L.; MACHADO, M. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.36

<sup>142</sup> NEUMEIER, Marty. The brand gap: abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégica e o design. Porto Alegre: Bookman, 2008, p.2.

<sup>143</sup> AAKER, D. Marcas: Brand Equity - gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 1998, p.79

No caso do futebol, a criação deste laço entre o consumidor e a marca clubística é orgânico, pois tal esporte se tornou um sentimento à nível mundial antes de se tornar um produto rentável. A memória do torcedor resgata lembranças maravilhosas de quando este foi ao estádio, ou ouviu sobre um jogo que não estava, viu partidas de um craque que não joga mais e transmite estas histórias aos outros.

A paixão que move o ato de torcer por um time também cria algo que muitas marcas de vendem produtos ou serviços sonham sem conseguir alcançar: a lealdade do consumidor. De acordo com Tomiya,

**Marcas fortes, com colaboradores identificados com a essência da marca e com sua ideologia, com certeza possuem uma rotatividade mais baixa e maior lealdade.** Quando consegue reter seus melhores talentos, a empresa aperfeiçoa o investimento em treinamento, diminui os seus custos de pessoal, podendo melhorar assim, sua competitividade no mercado<sup>144</sup> (grifo próprio).

A lealdade à marca, conforme ensina Aaker, reduz a vulnerabilidade da ação competitiva, pois é difícil conquistar novos consumidores e mais barato manter aqueles já existentes<sup>145</sup>. Uma marca forte faz com que a empresa obtenha também ganhos maiores.

Ainda, a marca clubística é capaz de atrair a lealdade de seus consumidores por representar mais do que um produto ou um serviço: é o reflexo de uma experiência. A camisa de um time, seu hino e seu escudo são representações materiais de alegrias e sofrimentos que os torcedores já sentiram seguindo e apoiando o clube.

Os sentimentos sobre a marca são as respostas e reações emocionais dos consumidores em relação à marca. Segundo Keller e Machado, os sentimentos também estão relacionados a aceitação social geral evocada pela marca e relacionam seis importantes tipos de sentimentos que o consumidor pode ter pela marca: ternura (ter carinho pela marca); diversão (sentirem-se felizes e alegres por consumirem a marca); entusiasmo (ter a sensação de que estão consumindo algo especial); segurança (os consumidores se sentem autoconfiantes); aprovação social (consumidores experimentam sentimentos positivos em relação aos outros) e autoestima (se sentem orgulhosos e realizados).<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> TOMIYA, Eduardo. Gestão do Valor da Marca: como criar e gerenciar marcas valiosas. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010, p.75

<sup>145</sup> AAKER, D. Marcas: Brand Equity - gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 1998

<sup>146</sup> SERRALVO, Francisco Antonio; MOURAD, Aiman Ibrahim. GESTÃO DE MARCA: Uma análise das estratégias de posicionamento da marca GAP em diferentes países. Revista Diálogos Interdisciplinares, vol. 5 n° 1, 2016, p.87

O futebol se encaixa bem na definição de marca de Tomiya, que a enquadra como um conjunto de experiências. A marca futebolística cria expectativas, definindo quem o consumidor é e como agir. Essencialmente, é uma promessa, que gera expectativas de entrega. Essa promessa tem de ser mantida e cumprida, pois ela se cumpre a partir da experiência fornecida para o torcedor e patrocinador e a forma de comunicação adotada.

A experiência é a partir daí que fundamenta a paixão, que reativa as emoções, as afetividades, em suma, toda essa dimensão estética que constitui o fato de experimentar em comum. Ela lembra, em particular, que a memória repousa, para o melhor ou para o pior, sobre a vida dos sentidos e sob um hedonismo popular que se inscreve num prazo mais longo, que lembram a ligação da experiência vivida e da diversão envolvida e os bons momentos exprimem o sensualismo do grupo que funda a relação com a alteridade, base de toda a sociedade. A cidade, a instituição, o torcedor e o público fundam um compromisso com o clube.<sup>147</sup>

Sendo assim, os clubes devem buscar orientação para conseguirem destacar o que eles representam ou querem representar, pois é necessário utilizar destes valores para criar e solidificar um relacionamento dotado de cada vez mais profundidade entre o torcedor e seus parceiros.

#### 4.3.2 Fator Empresarial: proteção de alto renome

Uma consequência da criação de uma marca forte e seu elevado reconhecimento público é a concessão do alto renome, explicado de maneira resumida no Capítulo 2. Conforme ensina Moro, “as marcas de alto renome são sinais que exercem magnetismo próprio, sobrevoando todas as categorias de produtos ou serviços e conservando o poder de distinção ainda que desvinculada de sua função originária”<sup>148</sup>.

Tal categoria de marca notória se mostra como uma exceção ao princípio da especialidade por transcenderem seu significado original. São levados em consideração elementos objetivos e subjetivos para conferir o alto renome, como divulgação publicitária,

---

<sup>147</sup> KOWALSKI, Marizabel. Por quê Flamengo? Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UGF, 2002. Livro digital. 388 páginas, e mais de 50 figuras,

<sup>148</sup> MORO, Maitê Cecília Fabbri. Direito de marcas. São Paulo: RT, 2003, P.77.

transmissão de valores pelos produtos, elevado grau de conhecimento e a atração do público por esse símbolo<sup>149</sup>.

Para que uma marca alcance tão feito, é necessário haver um ótimo brand equity, definido por Serralvo como sendo:

Conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produto ou serviço) da empresa. Ele é representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca e confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado<sup>150</sup>

No Brasil, somente uma marca futebolística conseguiu tal feito: o Clube de Regatas Flamengo, mediante o processo 006085547 e RPI 2504, datado de 02 de janeiro de 2019. Tal registro significa que não é possível que novos estabelecimentos, produtos e serviços que usem a marca associados a seu negócio, porém os antigos não são atingidos pelo novo status conferido ao clube.

Um dos requisitos para que a marca possa pleitear o alto renome é possuir registro no Brasil, com duração de 10 anos, podendo realizar o novo requerimento no último ano da vigência. Após, é aberto um procedimento autônomo, que será analisado por uma comissão especial no INPI. Vê-se que é imprescindível, para a marca conseguir o alto renome, ter um registro marcário.

Dentre as vantagens do alto renome, essa distinção dada a marca Flamengo permite que o tipo coíba abusos e se encontre em vantagens em disputas marcárias tanto em âmbito administrativo quanto judicial.

O alto renome é melhor explicado na Resolução 107/2013, que trata de requisitos específicos para comprovar esta condição. O Art. 3º elenca os três quesitos fundamentais, como sendo:

Art. 3º - I. Reconhecimento da marca por ampla parcela do público em geral;  
II. Qualidade, reputação e prestígio que o público associa à marca e aos produtos ou serviços por ela assinalados; e

---

<sup>149</sup> PAESANI, Liliana Minardi. Manual de propriedade intelectual: direito de autor, direito da propriedade intelectual, direitos intelectuais sui generis. São Paulo: Atlas, 2012.

<sup>150</sup> SERRALVO, Francisco Antonio; PRADO, K.; LEAL, Cirstine Andrade Musso. A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo – O Caso das Sandálias Havaianas. In: XXX EnAnpad, 30, 2006, Salvador, Anais. Salvador, v.30, p. 1 – 16, p.30.

III. Grau de distintividade e exclusividade do sinal marcário em questão.<sup>151</sup>

Para que estes quesitos sejam comprovados, o titular da marca deverá instruir-se de todas as provas cabíveis. O Art. 4, §1º indica que a comprovação do reconhecimento da marca por ampla parcela do público geral poderá se dar por meio de pesquisa de mercado, apresentação de planos de mídia, matérias e artigos em mídias. Já o Art. 4, §2º discorre que, com relação a qualidade, reputação e prestígio que o público associa a marca, poderá ser realizada uma pesquisa de imagem da marca em âmbito nacional, além de outros documentos. Ainda, é permitido anexar cópias de ações e citações judiciais relacionadas à defesa de marca se opondo a registros ou contra tentativas de diluição e aproveitamento parasitário<sup>152</sup>.

Tais provas, conforme esclarece o §4º, poderão conter informações como:

- I. Extensão temporal da divulgação e uso efetivos da marca no mercado nacional e, eventualmente, no exterior;
- II. Perfil e fração do público usuário ou potencial usuário dos produtos ou serviços a que a marca se aplica, e perfil e fração do público usuário de outros segmentos de mercado que, imediata e espontaneamente, identificam a marca com os produtos ou serviços a que ela se aplica,
- III. Perfil e fração do público usuário ou potencial usuário dos produtos ou serviços a que a marca se aplica, e perfil e fração do público usuário de outros segmentos de mercado que, imediata e espontaneamente, identificam a marca essencialmente pela sua tradição e qualificação no mercado;
- IV. Meios de comercialização da marca no Brasil;
- V. Amplitude geográfica da comercialização efetiva da marca no Brasil e, eventualmente, no exterior;
- VI. Meios de divulgação da marca no Brasil e, eventualmente, no exterior;
- VII. Valor investido pelo titular em publicidade e propaganda da marca na mídia brasileira nos últimos 5 (cinco) anos;
- VIII. Volume de vendas do produto ou a receita do serviço nos últimos 5 (cinco) anos;
- IX. Valor econômico da marca no ativo patrimonial da empresa;
- X. Perfil e número de pessoas no Brasil atingidas pelas mídias em que o titular anuncia a sua marca;
- XI. Informações que ofereçam indícios de que está havendo diluição da capacidade distintiva da marca alegada como de alto renome ou de que a mesma esteja sofrendo aproveitamento parasitário por terceiros;
- XII. Informações que evidenciem a identificação do público com os valores da marca;
- XIII. Informações que demonstrem o grau de confiança do consumidor em relação à marca.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Resolução 107/2013. Estabelece a forma de aplicação do disposto no art. 125 da Lei nº 9.279/1996. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2013. Disponível em: <[https://www.migalhas.com.br/arquivo\\_artigo/art20130826-07.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130826-07.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2022.

<sup>152</sup> Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Resolução 107/2013. Estabelece a forma de aplicação do disposto no art. 125 da Lei nº 9.279/1996. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2013. Disponível em: <[https://www.migalhas.com.br/arquivo\\_artigo/art20130826-07.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130826-07.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2022.

<sup>153</sup> Ibidem

Todavia, Flávia Amaral e Renata Soraia Luiz<sup>154</sup> declaram que o INPI não deixa explícito que o documento com maior peso para o reconhecimento do alto renome é a pesquisa de mercado. Apesar do artigo 4, inciso 1º, da resolução 107/13, mencionar ser "recomendável" realizar uma pesquisa de mercado, na prática este é um documento indispensável para pleitear esse registro. No entanto, nem toda pesquisa de mercado será considerada como tal pelo INPI.

Isso porque deve conter alguns requisitos específicos exigidos pelo Instituto, por exemplo, informações específicas da qualidade, reputação, prestígio da marca, grau de reconhecimento da marca por ampla parcela do público em geral (domiciliados no Brasil), dados de abrangência dos produtos, perfil detalhado dos entrevistados, demonstrativo da população brasileira, a prova do grau de distintividade e exclusividade da marca.

A pesquisa mostrou que o Flamengo possuía a distintividade, o prestígio e o reconhecimento pelo público em geral. Desse modo, vê-se que a gestão de marcas do Flamengo foi eficiente, assim como a forma que foram utilizados os fatores componentes do clube e externos, como o espaço que o clube ocupa no Rio de Janeiro e em toda nação.

Expressando os sentimentos com relação ao futebol, os literatos fizeram do Flamengo presença constante na vida do carioca e do brasileiro, como representante da formação de condutas sociais via esporte, inculcando valores, comportamentos e atitudes como: moralidade, religiosidade, atos (de violência ou não), costumes, modelos normativos e organizacionais singulares, ideais de honra e de nacionalismo, identidade, lealdade e paixão (emoção, sentimentos de afetividade e auto-estima), refletindo no caráter de formação de uma comunidade que estabeleceu como marca de sua preferência o Flamengo, tornando o clube um dos representantes da tradição da cidade do Rio de Janeiro e o mais popular do Brasil.<sup>155</sup>

Sendo assim, a marca do clube não deixa de gerar uma associação com este, mesmo em produtos que não tem relação direta com o futebol. Marcas desta magnitude devem ser protegidas contra terceiros que possam ocasionalmente registrá-la em produtos ou serviços diversos dos tradicionalmente utilizados.

---

<sup>154</sup> AMARAL, Flávia; Luiz, Renata Soraia. A exclusividade da marca Flamengo no INPI. Migalhas, 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/299090/a-exclusividade-da-marca-flamengo-no-inpi>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

<sup>155</sup> KOWALSKI, Marizabel. Por quê Flamengo? Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UGF, 2002. Livro digital. 388 páginas, e mais de 50 figuras.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol foi alvo de diversas transformações na sociedade. Foram séculos de caminhada, passando de uma manifestação de violência pública para esporte da elite segregadora até se solidificar como uma paixão mundial. É inegável a força que este esporte tem, por isso não à toa foi chamado de “ópio do povo”.

Já as marcas são essenciais para a criação de valor comercial, e o setor esportivo e o futebol em particular não são exceção. Marcas fortes comandam a fidelidade do cliente, constituindo ativos valiosos que impulsionam a receita e o crescimento da empresa. Eles são centrais para muitas transações de negócios esportivos, especialmente acordos de patrocínio e merchandising de produtos. E no coração das marcas, estão seus registros.

O sucesso de uma marca está nas mãos das partes que controlam como ela é usada. A mensagem primordial para os proprietários de marcas registradas, estejam eles explorando um emblema do clube, apelido de time, nome de um indivíduo ou até mesmo uma torta famosa, é cuidar de suas marcas e suas marcas cuidarão do resto. E cuidar de uma marca futebolística envolve analisar seus ativos, assim como posicionar os fatores externos a favor dela.

O futebol é um jogo dividido em dois tempos e o registro de uma marca é apenas o primeiro. Se neste esporte não se vai longe até saber onde estão as traves, é prudente estar preparado e saber gerir sucessos e fracassos dentro e fora de campo.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**A História do Futebol: um espelho da História do Brasil.** PUC-RIO. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9440/9440\\_5.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9440/9440_5.PDF)>. Acesso em: 22 dez. 2021.

AAKER, D. **Marcas: Brand Equity - gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Elsevier, 1998, p.79

**Acordo sobre aspectos do direito de propriedade intelectual relacionados ao comércio.** Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf>> . Acesso em 07 jan. 2022.

ALEXY, Robert. **Teoria dos direitos fundamentais.** Trad. de Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2008, p.93-94.

ALMEIDA, P. **Violência e Euro 2004. A centralidade do futebol na cultura popular,** Lisboa, Colibri, 2004, p. 11

AMARAL, Flávia; Luiz, Renata Soraia. **A exclusividade da marca Flamengo no INPI.** Migalhas, 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/299090/a-exclusividade-da-marca-flamengo-no-inpi>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

AMORIM, Letícia Balsamão. **A distinção entre regras e princípios segundo Robert Alexy.** **Revista de Informação Legislativa.** a. 42 n. 165 jan./mar. Brasília: 2005.

AVILA, Amanda Duarte Millan. **Declínio do Futebol Italiano.** Monografia (Jornalismo). Orientador: Eduardo Refkalefsky. Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2013, p.27;

BAUMAN, Zygmund. **Ensaio sobre o conceito de Cultura.** Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2012, p.18

BLACKBURN, S. **Dicionário Oxford de Filosofia.** Consultoria da edição brasileira: Danilo Marcondes. Tradução: Desidério Murcho. et al. – Rio de Janeiro: Zahar, 1997, p.85

BERTOLDO, Camila Pierobom. **Marketing Esportivo – o esporte nas estratégias empresariais.** UMESP – Universidade Metodista de São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm>>. Acesso em 10 abr 2014.

BETTI, M. **Cultura corporal e cultura esportiva.** Revista Paulista de Educação Física, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 44-51, 1993. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rpef/article/view/138756>. Acesso em: 29 dez. 2021.

**Brand Finance Football Annual 2020.** Brand Directory, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-football-annual-2020-preview.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

**Brand Finance Futebol 25 2010.** Brand Directory, 2010. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/2010>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

**Brand Finance Futebol 50 2016.** Brand Directory, 2016. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/2016>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

**Brand Finance Futebol 50 2021.** Brand Directory, 2021. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football>>. Acesso em: 31 dez. 2021.

BRASIL. PLANALTO. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2022.

BRASIL. PLANALTO. Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.** Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.** Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

BRASIL. PLANALTO. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. **Institui normas gerais sobre esporte e dá outras providências.** Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)>. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRASIL. PLANALTO. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2022

CANCLINI, Nestor Garcia. **Culturas híbridas: Estratégias para entrar e sair da modernidade.** São Paulo, 2008, p.30

CASTELO, J. **Futebol - Modelo Técnico-Tático.** Ed. FMH/ UTL. Lisboa: 1994.

CAVALIERI FILHO, Sergio. **Programa de responsabilidade civil.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERQUEIRA, João da Gama. **Tratado de Propriedade Industrial**, vol. 2/823, 2ª ed., Editora Revista dos Tribunais.

CHAGAS, Rodolfo Pereira das. **CATALUNHA: UMA NAÇÃO SEM ESTADO.** Anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política, Geopolítica e Gestão do Território, 2014. Rio de Janeiro. Porto Alegre: Editora Letra1; Rio de Janeiro: REBRAGEO, 2014, p. 752-760.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial, volume 1: Direito de Empresa**, 16ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 202 e 203.

CURI, Martin. **Resenha do texto “Torcedores adolescentes de futebol: Orientações sociais e políticas, sociabilidades, violência”**. Esporte e Sociedade, nº 2, Mar/Jun 2006

DAMO, A.S. **Do dom à profissão: formação de futebolistas no Brasil e na França**. São Paulo: Aderaldo & Rothschild, Anpocs, 2007, p.182-183.

DAMO, A. S. **Futebol e identidade social: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2002, p. 12.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil brasileiro. Responsabilidade civil**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, v. 7.

**Diretrizes de Análise de Marcas**. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, 2020. Disponível em: <[http://www.inovacao.uema.br/imagens-noticias/files/Diretrizes\\_de\\_analise\\_de\\_marcas\\_17-12-2010.pdf](http://www.inovacao.uema.br/imagens-noticias/files/Diretrizes_de_analise_de_marcas_17-12-2010.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2021.

**Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural**. UNESCO, 2002. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration\\_cultural\\_diversity\\_pt.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2021.

DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. Trad. de Nelson Boeira. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

EUR-Lex. **Diretiva (UE) 2015/2436 do parlamento europeu e do conselho de 16 de dezembro de 2015 que aproxima as legislações dos Estados-Membros em matéria de marcas (reformulação)**. Jornal Oficial da União Europeia, 2015. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2436&from=PT>>. Acesso em: 17 dez. 2021

FERNÁNDEZ, M. do C. L. de O. **Futebol – fenômeno lingüístico**. Rio de Janeiro: Documentário, 1974, p.12.

FIGOLS, Victor de Leonardo. **O mês que un club em xeque: globalização do futebol e nacionalismo catalão no centenário do FC Barcelona**. In: Seminário Internacional Copa do Mundo, Mídia e Identidades Nacionais, 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Fórum de Pesquisas em Comunicação, Esporte e Cultura, 2014, p.367-368

FOER, Franklin. **Como o futebol explica o mundo**. Rio de Janeiro; Jorge Zahar Editor, 2005.

FRANZINI, Fábio. **Futebol é “coisa para macho”? Pequeno esboço para uma história das mulheres no país do futebol**. In: Rev Bras Hist. São Paulo, v.25, n. 50, jul/dez 2005, p.321.

FYNN, A. & GUEST, L. **For love or money: Manchester United and England - the business of winning?** Ed. Macmillan Publishers Ltda, London, 1998.

GAFFNEY, C.; MASCARENHAS, G. **O estádio de futebol como espaço disciplinador**. Seminário Internacional Michel Foucault - Perspectivas, n.1, 2004, Florianópolis-SC. Anais ... Florianópolis: UFSC, 2004, p. 2-16.

GALEANO, Eduardo. **Futebol ao sol e à sombra**. Tradução de Eric Nepomuceno e Maria do Carmo Brito. Porto Alegre: L&PM, 2011.

GOMES, Bernardino Lucas. **Patrocínio no futebol: os critérios que levam uma marca a associar seu nome a um clube**. Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra. Juiz de Fora: 2014, p.40

GOMES, Paulo César da Costa. **Condição urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002, p.246.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Responsabilidade Civil**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 609-610

HALL, Stuart. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. 2. ed. Belo Horizonte: Editora: UFMG.

HEITMEYER, Wilhelm; JÖRG-INGO, Peter. **Jugendliche Fußballfans: Soziale und politische Orientierungen, Gesellungsformen, Gewalt**. Weinheim: Juventa, 1992, 180p..

**Il Gioco de Calcio**. Instituto d'Instruzione Superiore G.B. Vaccarini, 2015. Disponível em: <<https://www.vaccarinict.edu.it/wp/wp-content/uploads/2015/07/Calcio.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 14 jan. 2022

Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. **Manual de Marcas**. Disponível em: <[http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02\\_O\\_que\\_%C3%A9\\_marca#:~:text=que%20%C3%A9%20marca-2.1%20Defini%C3%A7%C3%A3o,ou%20afins%20de%20origem%20diversa.](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca#:~:text=que%20%C3%A9%20marca-2.1%20Defini%C3%A7%C3%A3o,ou%20afins%20de%20origem%20diversa.)>. Acesso em: 07 jan. 2022.

Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. **Resolução 107/2013**. Estabelece a forma de aplicação do disposto no art. 125 da Lei nº 9.279/1996. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2013. Disponível em: <[https://www.migalhas.com.br/arquivo\\_artigo/art20130826-07.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130826-07.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2022.

JABUR, Wilson Pinheiro; SANTOS, Manoel J. Pereira dos. **Propriedade intelectual: sinais distintivos e tutela judicial e administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOWALSKI, Marizabel. **Por quê Flamengo? Tese de Doutorado**. Rio de Janeiro: UGF, 2002. Livro digital. 388 páginas, e mais de 50 figuras, Arquivo .pdf 5 MB.

LAURELLI, Laércio. **Tangentopoli**. Grupo de Apoio à Justiça. Disponível em: <<http://www.apoioajustica.com.br/Website/conteudo.php?c=30522&d=3>>. Acesso em: 19/09/2021

LORDELLO, Vinicius. **Com Messi, vendas de camisetas do PSG crescem 350% na OLX**. Exame, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/blog/esporte-executivo/com-messi-vendas-de-camisetas-do-psg-crescem-350-na-olx/>>. Acesso em: 30 dez. 2021.

MAMEDE, Gladston. **Manual de Direito Empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTINI, Sandra Regina ; FINCO, Matteo. **Corruzione e violenza sistemiche; riflettendo sul rapporto tra politica e diritto a partire da tangetopoli**. Revista da Faculdade de Direito da UFG, v. 43, p. 1-16, 2019.

MASCARENHAS, Gilmar. **Entradas e bandeiras: a conquista do Brasil pelo futebol**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2014, p. 107.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 14ª ed., São Paulo: Malheiros, 2002, p. 808.

MELLO FILHO, A. SANTORO, L. F. **Direito do Futebol – marcos jurídicos e linhas mestras**. São Paulo: Quartier Latin, 2019, p.94.

MELO, Nehemias Domingos de. **Dano Moral Problemática, Do Cabimento à Fixação do Quantum**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas 2011 p. 27.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo – O esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013, p.231.

MORO, Maitê Cecília Fabbri. **Direito de marcas: abordagem das marcas notórias na Lei 9.279/1996 e nos acordos internacionais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. p. 64.

**No Bayern, são 293 mil 'donos': estudo ajuda e entender ódio na Alemanha contra times de bilionários**. ESPN, 2020. Disponível em: <Disponível em: <[https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/6811881/bayern-293-mil-donos-estudo-ajuda-entender-odio-alemanha-times-bilionarios](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/6811881/bayern-293-mil-donos-estudo-ajuda-entender-odio-alemanha-times-bilionarios)>. Acesso em: 06 jan. 2021.

**Nova virada no futebol pode ser transformação de clubes em empresas**. Agencia Ey, 2022. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/agencia-ey/noticias/nova-virada-no-futebol-poder-ser-transformacao-de-clubes-em-empre](https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/nova-virada-no-futebol-poder-ser-transformacao-de-clubes-em-empre)>. Acesso em: 15 jan. 2022.

Organização Mundial da Propriedade Intelectual. **Convenção de Paris para a proteção da propriedade industria de 20 de março de 1993 revista em Estocolmo a 14 de julho de 1967**. Genebra, 1998. Disponível em: <[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_201.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_201.pdf)>. Acesso em 19 dez. 2021.

PAESANI, Liliana Minardi. **Manual de propriedade intelectual: direito de autor, direito da propriedade intelectual, direitos intelectuais sui generis**. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Flavya. **Ação do Manchester United fecha em alta de 5,76% em NY após contratação de Cristiano Ronaldo**. Valor São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/08/27/acao-do-manchester-united-fecha-em-alta-de-576percent-em-ny-apos-contratacao-de-cristiano-ronaldo.ghtml>>. Acesso em: 29 dez. 2021.



PIMENTA, C. A. M. **Novos processos de formação de jogadores de futebol e o fenômeno das 'escolinhas': uma análise crítica do possível.** In: ALABARCES, P. (org.). Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Buenos Aires, Clasco, 2000.

**Processo C-206/01, Arsenal FC e Matthew Reed**, 12 de novembro de 2002. Disponível em: <<https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-206/01>>. Acesso em: 07 jan.2022

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. 20a ed., Saraiva: 2002, p. 251

**Revealed the football clubs and players: the largest trademarks portfolios.** World Trademark Review, 2021. Disponível em: <<https://www.worldtrademarkreview.com/brand-management/revealed-the-football-clubs-and-players-the-largest-trademark-portfolios>>. Acesso em: 29 dez. 2021.

RIGO, Luis Carlos. & TORRANO, Conrad Vilanou. **Identidades dos Clubes de Futebol: singularidades do FC Barcelona.** Movimento. Vol. 19, nº3, Porto Alegre: 2010 p. 191-210.

RODRIGUES, Artur. **Patrocínio das maiores ligas do mundo.** Esportudo, 2018. Disponível em: <<https://esportudo.com/patrocinos-das-maiores-ligas-do-mundo>>. Acesso em: 09 jan. 2022.

ROSENFELD, A. **O futebol no Brasil.** Argumento, v.4, p.61-85, 1974

SALGADO, Karine. **História, Direito e razão.** Manaus: CONPEDI, 2006. Disponível em: <[http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/manaus/direito\\_racion\\_democ\\_karine\\_salgado.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/manaus/direito_racion_democ_karine_salgado.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SALVADOR, Jordi. **Futbol, metàfora d'una guerra freda: un estudi antropològic del Barça.** 2004. 406f. Tese (Doutorado em Antropologia, Cultura e Sociedade). Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, Espanha, 2004. p. 69-280.

SANT'ANA, Rafael. **Chegada de Lionel Messi ao PSG deve valorizar clube e liga francesa.** Terra, 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/craques/messi/chegada-de-lionel-messi-ao-psg-deve-valorizar-clube-e-liga-francesa,4678284e261c4b13cc8c90824388e255u2d7pn1o.html>>. Acesso em: 29 dez. 2021

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura.** São Paulo : Brasiliense, 2006. Coleção primeiros passos, p. 8

SERRALVO, Francisco Antonio; MOURAD, Aiman Ibrahim. **GESTÃO DE MARCA: Uma análise das estratégias de posicionamento da marca GAP em diferentes países.** Revista Diálogos Interdisciplinares, vol. 5 nº 1, 2016, p.87

SERRALVO, Francisco Antonio; PRADO, K.; LEAL, Cirstine Andrade Musso. **A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo – O Caso das Sandálias Havaianas.** In: XXX EnAnpad, 30, 2006, Salvador, Anais. Salvador, v.30, p. 1 – 16, p.30.

SOUZA, Sandro de. **Uma breve história do Futebol**. Universidade Salgado de Oliveira, 2014, p. 2. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12816708/uma-breve-historia-do-futebol-prof-sandro-de-souza>>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SPORTSPRO. **A visão da Nielsen: classificando os 50 atletas mais vendáveis do mundo**. Sports pro media, 2020. Disponível em: <<https://www.sportspromedia.com/opinions/nielsen-ranking-50-most-marketable-messi-ronaldo-andreescu/>>. Acesso em: 01 jan. 2021.

Sports Value. **Futebol brasileiro: Fatos e dados 2021**. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/futebol-brasileiro-fatos-e-dados-2021/>>. Acesso em 05 jan. 2021.

**The most valuable football brands 2019**. Brand Finance, 2019. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/football/2019/>>. Acesso em: 28 dez. 2021.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do Valor da Marca: como criar e gerenciar marcas valiosas**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

VALERIO, D. L.; ALMEIDA, M. A. B. de. **O ESTÁDIO DE FUTEBOL: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS, POLÍTICAS E ECONÔMICAS SOBRE ESTE ESPAÇO DE PRÁTICA FUTEBOLÍSTICA**. Revista Brasileira de Estudos do Lazer, [S. l.], v. 3, n. 3, p. p.100–117, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/527>. Acesso em: 31 jan. 2022.

World Intellectual Property Organization. **World Intellectual Property Day 2019 “Reach for Gold: IP and Sports”**. WIPO, 2019. Disponível em: <[https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2019/article\\_0006.html](https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2019/article_0006.html)>. Acesso em: 07 jan. 2021.

# REFERÊNCIAS JURISPRUDENCIAIS

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.316.149/SP. Terceira Turma. Relator: Min. Paulo de Tarso Sanseverino. Data de Julgamento:03/06/2014

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial 1.327.773-MG. Relator: Min. Luis Felipe Salomão. Data de Julgamento: 28/11/2017.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1322718/SP. Relatora: Ministra Nancy Andrighi. TERCEIRA TURMA. Data de Julgamento: 19/06/2012, Data de Publicação: 11/12/2012

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1661176. Relatora: Min. Nancy Andrighi. Data de Julgamento:10/04/2017

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Apelação Cível nº 1.0024.10.180944-0/004. Relator: Des.Marco Aurelio Ferenzini. Data de Julgamento: 26/09/2019, Data de Publicação da súmula em: 26/09/2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Processo nº 70052810595 RS. Quinta Câmara Cível. Relator: Jorge Luiz Lopes do Canto. Data de Julgamento: 27/03/2013, Data de Publicação: 03/04/2013

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Apelação Cível 70075996579 RS. Quinta Câmara Cível. Relator: Lusmary Fatima Turelly da Silva. Data de Julgamento: 28/03/2018, Data de Publicação: 09/04/2018.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Apelação nº 1012215-21.2019.8.26.0100, 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Des. Gilson Delgado Miranda. Data de Julgamento; 04/03/2020

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Agravo de Instrumento nº 2060533-95.2017.8.26.0000. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Carlos Alberto Garbi, Data de Julgamento: 12/06/2017, Data de Publicação: 12/06/2017

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Processo nº1023499-09.2018.8.26.0602. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Sérgio Shimura, Data de Julgamento: 04/05/2020, Data de Publicação: 04/05/2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça. Apelação 1087518-75.2018.8.26.0100. 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Relator: Des. Araldo Telles, Data de Julgamento: 02/12/2019.