

PLANEJAMENTO PARA O SUCESSO

Possibilitando o sucesso comercial
por meio de sua estratégia
de propriedade intelectual



Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

Presidente

Júlio César Castelo Branco Reis Moreira

Diretora de Administração

Soraya Sales dos Santos e Silva

Diretora Executiva

Tania Cristina Lopes Ribeiro

Economista-Chefe

Rodrigo Vieira Ventura

Coordenador Geral de Relações Internacionais

Leopoldo Nascimento Coutinho

Coordenadora-Geral de Desenvolvimento da Propriedade Industrial, Negócios e Inovação

Maria Eugenia Fortes Ramos da Silva Gallotti

Coordenadora-Geral de Recursos Humanos

Sandra Caseira Cerqueira

Coordenadora da Academia do INPI

Kalinkka Leal de Azevedo Mangabeira

Coordenador-Geral de Contratos de Tecnologia

Bernardo Soares Teixeira Bemvindo

Equipe Técnica

Supervisão do Projeto:

Claudia Valentina de Arruda Campos
Iloana Peyroton da Rocha

Editoração:

Isabela Maria de Oliveira Borsani

Revisão Técnica:

Dirceu Yoshikazu Teruya
Eduardo Winter
Kátia Regina do Valle Freitas Pinto
Pedro Henrique Alvisi
Rafaela Di Sabato Guerrante

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação Economista Claudio Treiuger

Bibliotecário responsável técnico: Evanildo Vieira dos Santos – CRB7 4861

P712 Planejamento para o sucesso: possibilitando o sucesso comercial por meio de sua estratégia de propriedade intelectual. / Intellectual Property Office of Singapore (IPOS) e IPOS International (II); tradução e revisão técnica: Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) – Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento de Pessoas. – Rio de Janeiro: INPI, 2026.

30 p. ; figs.

1. Propriedade Intelectual – Brasil. 2. Propriedade Intelectual - Negócios. 3. Propriedade Intelectual – Estratégia. I. Intellectual Property Office of Singapore = Escritório de Propriedade Intelectual de Singapura. II. IPOS International (II). III. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 347.77:65.012.4

Introdução	4
1. O papel da PI em sua estratégia de negócios	5
Por que minha empresa precisa de uma estratégia de PI?	6
Uma estratégia de PI pode me ajudar de outras formas?	7
Quais são os principais ingredientes de uma estratégia de PI efetiva?	7
Como isso difere de uma estratégia de negócios?	8
Ter mais PIs é necessariamente melhor?	9
Resumo	10
2. Planejando sua estratégia de PI	11
Qual é a relação correta entre meu negócio e as estratégias de PI?	12
Quem deve ficar responsável pela minha estratégia de PI?	13
Quem preciso envolver no desenvolvimento da minha estratégia de PI?	14
Resumo	15
3. Redigindo sua estratégia de PI	16
Por onde devo começar?	17
Como uma análise SWOT funciona com a PI?	19
Uma análise STEP ou PEST pode ajudar com minha estratégia de PI?	19
Como construir um conjunto de objetivos de PI?	20
Como transformo meus objetivos e minha análise em um plano de ação?	21
Resumo	22
4. Colocando sua estratégia de PI em prática	23
Como faço para engajar todos os envolvidos?	24
O que devo fazer enquanto 'defensor da PI'?	25
Preciso implementar uma política de PI?	26
Como manter minha estratégia de PI relevante e atualizada?	27
Quais outros pontos preciso considerar?	28
Resumo	29
5. Onde obter ajuda?	30

Introdução

Sua estratégia de propriedade intelectual ('PI') deve ser parte integrante de seu plano de negócios – garantindo que você utilize sua PI e todos os seus demais ativos intangíveis de forma completa e com bom custo-benefício, a fim de atingir os objetivos de sua empresa.

Esse nível de integração é muito importante. Por exemplo, caso seus pedidos de patente sejam exercícios puramente técnicos, não redigidos levando em consideração seu plano de negócios, então sua estrutura de reivindicação poderá ser inadequada para comprovar seu plano de exploração da tecnologia. Da mesma forma, sua estratégia de negócios deve determinar quais atividades você precisa proteger utilizando marcas registradas e em quais países.

Reconhecer o papel e a importância da PI para sua empresa também deve melhorar sua estratégia geral de negócios, pois destacará novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento por meio da inovação.

Este guia ajudará a identificar os tipos de PI fundamentais para sua empresa e se você precisará construir, comprar ou fazer parcerias para acessar os principais ativos de que precisa e criar uma vantagem competitiva duradoura para seus produtos e serviços. Ele foi feito para ser lido em conjunto com outros guias desta série – principalmente aqueles que tratam de auditorias (como identificar seus ativos estratégicos), coleta de informações de PI e expansão internacional.

Desenvolver uma estratégia de PI é um exercício conjunto que envolve colaboração entre todos os responsáveis pelas áreas de vendas, finanças, compliance e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na empresa. Também deve ser um documento 'vivo', que é atualizado e compartilhado com os funcionários regularmente.

Por fim, a própria estratégia será um ativo importante. Um relatório recente de uma organização global de serviços jurídicos bem conhecida identificou que menos da metade das empresas europeias de grande porte pesquisadas possuía uma estratégia documentada de PI para seus negócios. O que é ainda mais surpreendente é que apenas 29% possuíam um documento de estratégia formalmente assinado pelo conselho de administração. Contudo, a mesma pesquisa constatou que as empresas que possuíam uma estratégia documentada se classificavam como mais bem-sucedidas do que aquelas que não tinham.

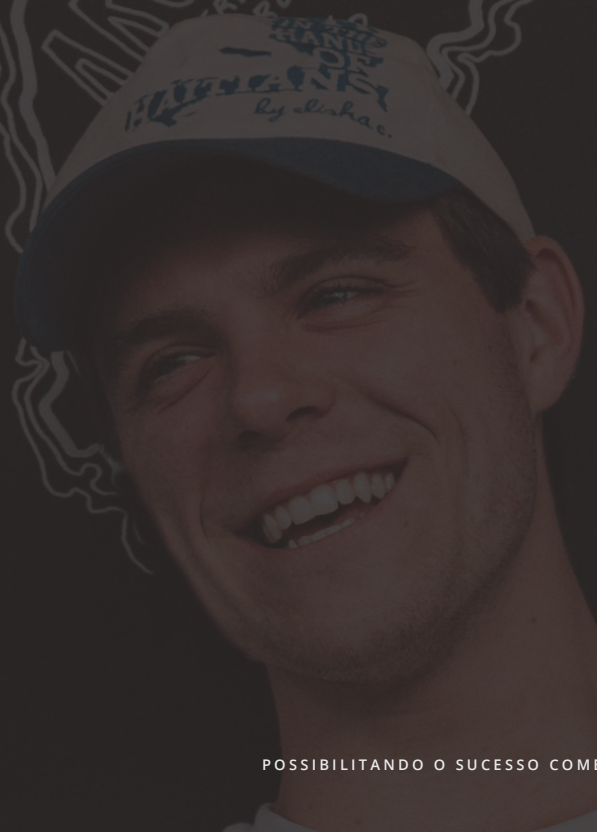
Produzidos pela IPOS International (anteriormente, IP ValueLab), e adaptados para o contexto Brasil pela Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), esses guias comerciais de Gestão de Propriedade Intelectual (GPI) visam proporcionar um conjunto de Soluções de PI para empresas com base nas melhores práticas do setor.



O papel da PI em sua estratégia de negócios



01



1. O papel da PI em sua estratégia de negócios

Por que minha empresa precisa de uma estratégia de PI?

Se sua empresa for baseada em conhecimento, pode ter certeza de que a maior parte de seu valor, e a chave para concretizá-lo, se encontra na propriedade intelectual. Contudo, essa PI não se gerencia sozinha.

Ela precisa ser planejada, cuidada

e, quando adequado, protegida por meio de direitos registrados para realizar seu verdadeiro valor.

Há uma tendência, dentro das empresas, a pensar na PI como um assunto jurídico complicado. O desenvolvimento de uma estratégia proporciona um 'plano' para educar todos na empresa, do CEO aos demais funcionários, a respeito de como a PI gera valor dentro da empresa e o papel que os funcionários podem desempenhar em desenvolvê-la e mantê-la. Se você não tiver uma estratégia clara – que defina e atribua as responsabilidades de cuidar desses ativos – não pode culpar sua equipe caso deixem de realizar as ações oportunas.

Ser pioneira no mercado pode ser ótimo para uma empresa, mas não quando não tem a capacidade de impedir que 'imitadores' se aproveitem de uma boa ideia. Uma PI forte normalmente é fundamental para entregar uma vantagem competitiva e ajuda a torná-la sustentável. Para aproveitar o máximo de seu investimento em P&D, você precisa de planos e procedimentos para garantir que a PI seja levada em consideração antes, durante e depois de qualquer lançamento de produto ou serviço.

Embora a gestão estratégica de PI tenha um grande ponto positivo, os erros podem custar caro. Conforme explicado em mais detalhes no guia – Tornando-se Global, o aspecto territorial dos direitos de PI significa simplesmente que, quando for necessário o registro, ele deve ser feito em todos os países (ou às vezes regiões) onde a proteção é necessária. Por exemplo, proteger sua invenção patenteando-a em nível global, em última instância, exige atuação junto aos escritórios de patentes nacionais e/ou regionais, o que representa um investimento substancial.

Se sua patente protege uma tecnologia fundamental para seu negócio, você não pode deixar de atender aos prazos estatutários para prorrogá-la. Se sua abordagem de marca não estiver alinhada à sua estratégia de marketing, você pode se ver com direitos irrelevantes ou obsoletos. O mesmo vale para direitos de desenhos industriais contratados ignorando planos futuros de desenvolvimento de produtos. Um bom plano estabelecerá aquilo que precisa e sua importância.

“A PI normalmente é um componente essencial para criar uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.”

Em resumo, uma estratégia de PI bem pensada ajudará você a explorar oportunidades com confiança, gerir riscos de maneira efetiva e fazer planos para o futuro com mais certeza.



Uma estratégia de PI pode me ajudar de outras formas?

Ter uma estratégia de PI bem estruturada pode ser um ativo em si. Isso é particularmente importante para empresas em estágio inicial que estejam procurando investimento, mas também é essencial para empresas de qualquer idade que desejem crescer.

Se sua empresa ainda precisa começar a fazer negócios, colocar sua estratégia de PI de forma adequada pode ajudar a dar aos investidores a certeza de que você pode estabelecer e sustentar diferenciação no mercado. Enquanto negócio relativamente jovem, é provável que muitas das PIs que sua empresa precisará ainda não tenham sido criadas, então você precisa ser capaz de mapear o desenvolvimento de ativos no futuro e se certificar de que sabe construir ou obter aquilo que seu negócio precisa.



Em qualquer cenário de rápido crescimento, é especialmente importante mostrar aos interessados que você sabe gerir sua PI estrategicamente. Isso significa que você pode separar as ideias valiosas daquelas sem valor, priorizar seus esforços de desenvolvimento para manter o risco controlado, aumentar seu portfólio de direitos de forma deliberada e ordenada, adotar medidas efetivas contra os imitadores e minimizar o risco de violar os direitos de PI de terceiros (uma distração que custa caro).

“Em qualquer estágio do desenvolvimento de uma empresa, os investidores desejam ter a certeza de que você sabe gerir e explorar sua PI.”

A própria estratégia de PI deve ser um dado para ajudar a determinar suas necessidades de investimento. O processo de reflexão envolvido em mapear o desenvolvimento de sua PI e a forma de manutenção pode ajudar a planejar o orçamento para o futuro, e não apenas a respeito dos custos de depósito do pedido de patente: pode ajudar a prever os conhecimentos e recursos de que precisará. Se sua PI for forte e tiver uma conexão clara com os fluxos de caixa, você poderá até mesmo alavancar o valor da PI para despertar o interesse de investidores ou de fundos de investimento.

Quais são os principais ingredientes de uma estratégia de PI efetiva?

Como cada PI é única, os planos de duas empresas diferentes nunca serão exatamente iguais. Contudo, há algumas questões fundamentais que toda estratégia de PI deve abordar.

É importante ter uma visão ampla, 'de 360 graus', do que a PI significa para sua empresa. Esse desafio tem três dimensões principais. Primeiramente, você precisa olhar para dentro e para fora de seu negócio. Em segundo lugar, precisa olhar tanto para o passado quanto para o futuro ao avaliar suas necessidades. Em terceiro lugar, precisa olhar para a PI não apenas como um conjunto de direitos, mas também como um ativo comercial, aplicando a ela os mesmos testes fundamentais que você aplicaria a outros ativos tangíveis.

1.

Olhar para dentro e para fora de sua empresa é o processo de comparar sua abordagem à gestão de PI com as abordagens de seus pares e concorrentes. O que uma comparação entre suas carteiras pode dizer sobre as direções nas quais suas respectivas empresas estão indo? Alguém está violando sua PI – ou você está se aproximando de forma desconfortável dos ativos de outras pessoas?

1. O papel da PI em sua estratégia de negócios

Existem mudanças externas iminentes que podem afetar como você faz negócios e suas necessidades relacionadas à PI?

2.

Olhar para o passado e para o futuro significa incluir uma análise das PIs que você já possui (o que significa que você precisa ter uma ideia clara do que são todas elas!) para confirmar que seus ativos de direitos de propriedade intelectual mais antigos ainda são necessários. Se tiver certeza de que não são, você pode considerar descartá-los, abandoná-los na próxima renovação ou mesmo cedê-los com ganho financeiro. Também significa examinar os produtos e serviços que estão em fase de desenvolvimento e ponderar se e quando devem ser realizadas ações de proteção.

3.

Olhar para a PI como um ativo é um processo de considerar o retorno do investimento feito, entregue ou que se espera que seja entregue no futuro. É o mesmo cálculo que você faria ao julgar se devem ser feitos investimentos de capital em bens 'duráveis'. Gastar \$100.000 com patenteamento pode parecer muito, mas não é, se possibilita gerar fluxos de renda lucrativos e multimilionários.

“É particularmente importante certificar-se de que sua estratégia está voltada para o exterior e prevê ameaças e oportunidades externas.”

Sua estratégia deve utilizar essa análise para definir uma visão do que a PI significa para sua empresa, descrever um programa prioritário de atividades, atribuir responsabilidades claras e definir orçamentos.

Como isso difere de uma estratégia de negócios?

Estratégias de negócio e de PI podem frequentemente ter seções amplamente semelhantes. Seu documento de PI deve ser alimentado pela estratégia geral da empresa, mas também alimentá-la. É um trabalho objetivo que se

concentra em gerar valor patrimonial. É especialmente necessário porque você não poderia visualizar os efeitos de muitos de seus investimentos sobre as contas de sua empresa.

“Embora sua estratégia de PI possa utilizar um conjunto de seções semelhante às de outros planos que você produz, seu conteúdo deve ser muito específico.”

Para determinar qual deve ser sua estratégia, você precisará realizar uma análise clara das oportunidades e ameaças, construir um programa que defina quem fará o quê, e quando, de forma a atingir o objetivo, e quanto custará. É semelhante a redigir um plano de negócios: a diferença em relação a uma estratégia de PI é que cada seção será muito mais específica para suas necessidades relacionadas à PI.



Por exemplo, como parte de sua análise das oportunidades e ameaças, você poderá identificar a necessidade de adquirir ou licenciar uma PI de outras organizações para reduzir o risco de violação ou ampliar as capacidades de seu produto ou serviço. Isso será determinado pela estratégia mais ampla de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.

O exercício de desenvolvimento de uma estratégia pode ser utilizado

para obter um conjunto de objetivos ‘SMART’, o que geralmente significa “Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Delimitados no Tempo” [do inglês, “Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound”] (embora existam várias versões alternativas dessa fórmula mnemônica).

Assim que estiverem completas, as constatações de sua estratégia de PI também devem proporcionar um feedback a seu plano de negócios, por exemplo, em termos da sua estratégia de recrutamento. Se sua análise constatar que você depende de contratados externos para entregar aspectos essenciais de uma tecnologia cuja popularidade está crescendo, sua estratégia de PI pode levar você a considerar trazer esse conhecimento para dentro da empresa, de forma a manter a propriedade e o controle sobre aquelas que estão se tornando ‘competências essenciais’.

Uma estratégia de PI também complementa um plano de negócios ao definir o investimento que se espera fazer ao criar ativos ‘intangíveis’, não físicos, e os retornos que se espera que esse investimento gere. Ao contrário dos custos de uma nova unidade e de novo maquinário, por exemplo, os valores despendidos com P&D e outras formas de desenvolvimento interno de PI provavelmente não estarão visíveis em suas contas. Um documento de estratégia proporciona um meio de explicar esses investimentos e seus benefícios aos interessados internos, que não conseguiriam visualizá-los em seu balanço patrimonial.

Ter mais PIs é necessariamente melhor?

“Escolhas relacionadas à PI precisam ser fundamentadas pelos seus planos internos e pela sua avaliação das oportunidades e ameaças externas.”

Se o fluxo de receita de sua empresa depende de inovação tecnológica ou criatividade, então a PI estará no coração de sua estratégia de negócios. Contudo, o que importa é se certificar de que detém os direitos de que precisa, em vez de acumular PIs por si mesmas. Isso se aplica aos tipos de direitos que você obtém e o que eles abrangem.

Obter patentes, por exemplo (pois envolvem a maior despesa de caixa e são geralmente consideradas os direitos de PI mais fortes), depositar pedidos de patente simplesmente não é relevante para muitos tipos de negócios. Mesmo quando as patentes sustentam seu modelo de negócio, patentear tudo que inventa não necessariamente fará sentido comercialmente, pois os custos podem rapidamente se tornar proibitivos (mesmo que você não possa patentear ou decida não fazê-lo, ainda é prudente manter suas invenções em segredo).



Quando se trata de PI, a melhor estratégia é obter o retorno ideal para seu investimento tomando decisões bem fundamentadas a respeito do portfólio de direitos de propriedade intelectual que realmente precisam ser protegidos, geridos e explorados.

1. O papel da PI em sua estratégia de negócios

Ao tomar decisões a respeito do que proteger e a melhor forma de fazer isso, algumas de suas considerações surgirão de dentro do negócio e outras de fora. As considerações internas têm a ver com pensar em como utilizar a PI para auxiliar no alcance de seus objetivos corporativos, como definidos no próximo capítulo.

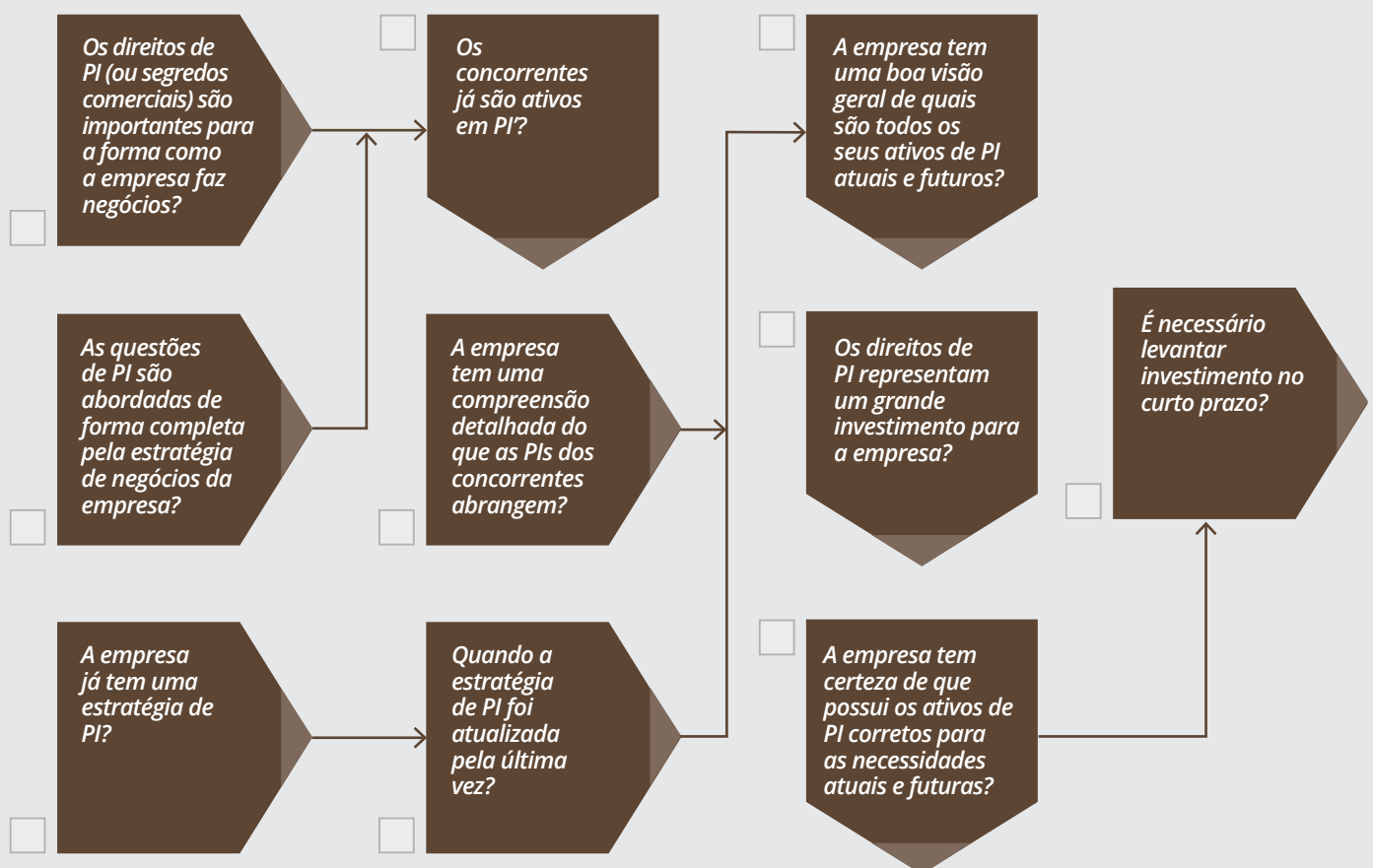
As externas, desenvolvidas no restante deste guia, estão relacionadas à identificação de quais ideias e invenções estão surgindo de seu negócio e podem representar uma vantagem competitiva. Utilizando o mesmo exemplo de PI anterior, constata-se que, embora patentes sejam custosas, é no mínimo razoavelmente simples descobrir quais direitos outras pessoas já possuem (ainda que você não saiba quais são, no processo de desenvolvimento, até que quaisquer patentes relacionadas sejam publicadas). Uma busca de anterioridade, conforme descrita em nosso guia de informações de PI, pode fornecer as informações externas de que precisa.

É essa combinação de informações internas e externas que ajudará você a decidir o valor relativo de prosseguir com um pedido de patente (ou, na verdade, sobre qualquer proteção de PI potencialmente relevante). Também mostrará se sua invenção ou criação é ou poderia ser uma melhoria em potencial para os produtos e serviços que já existem no mercado.



RESUMO

O gráfico a seguir apresenta um conjunto de perguntas de alto nível para ajudar a determinar se você deve redigir uma estratégia agora.





Planejando sua estratégia de PI

02

2. Planejando sua estratégia de PI

Qual é a relação correta entre meu negócio e as estratégias de PI?

Os direitos de PI que sua empresa precisa, e como eles serão utilizados para operar com sucesso, serão determinados pela sua estratégia de negócios. Por sua vez, a PI que você construir deverá criar novas oportunidades que precisarão ser levadas em consideração no planejamento mais amplo.

À primeira vista, pode parecer uma situação de quem vem primeiro, o ovo ou a galinha?! Mas é apenas um reflexo do fato de que tanto a estratégia de negócios quanto a de PI precisam interagir para que sua empresa possa ser adaptável. O que isso realmente significa é que você precisa de um conjunto bem articulado de prioridades comerciais prospectivas para ser o pano de fundo à frente do qual poderá tomar boas decisões relacionadas a PI.

A mensagem mais importante que deve ser incorporada à sua estratégia de negócios é que a PI deve ser vista como um potencial ativo, não simplesmente um custo. Conforme explicado na seção anterior, é um investimento que a empresa faz no longo prazo: apenas não é visível no balanço patrimonial da empresa.



Muitas estratégias de PI que você pode adotar farão verdadeira diferença para a receita e o lucro líquido de sua empresa. Na maioria das empresas, a maior diferença que a PI bem gerida faz é que ela protege a vantagem competitiva, permitindo, assim, vender mais produtos e serviços com margens melhores. Às vezes, ter um plano em vigor para gerir a PI resultante é uma exigência para se obter financiamento e/ou empréstimo para atividades de inovação.

Você também pode fazer negócios com sua PI. Você pode descobrir, por exemplo, que sua tecnologia se aplica a mercados onde você não tem intenção de operar, caso em que poderá licenciá-la para outras empresas. Por outro lado, conforme seu negócio cresce, pode haver oportunidades de obter vantagens fiscais em algumas jurisdições. Consulte APEX IP Group para obter ajuda de profissionais e mais detalhes.

As empresas estão reconhecendo cada vez mais que o valor do negócio não está em ativos tangíveis, como o imobilizado, mas em ativos intangíveis, como marcas, dados, know-how e segredos comerciais. A mudança em termos de valor exige uma mudança na estratégia e na gestão. Existem muitas consultorias que ajudam empresas a desenvolver e alinhar suas estratégias de PI com as estratégias mais amplas de negócios no médio e longo prazos. A gestão estratégica de ativos intangíveis destina-se a ajudar empresas a fortalecer sua posição de mercado, melhorar a gestão de riscos e alavancar o valor de seus ativos intangíveis. Dessa forma, as empresas podem criar uma vantagem competitiva sólida para turbinar o crescimento do negócio e as oportunidades de expansão.

Quem deve ficar responsável pela minha estratégia de PI?

“Não existe pessoa certa ou errada para liderar sua estratégia de PI, desde que seja sênior o suficiente para engajar toda a empresa.”

Dependendo da natureza de suas operações e da estrutura e maturidade de sua organização, sua função de PI pode se encontrar em vários lugares diferentes. O importante é que alguém em um cargo interno sênior possa atuar como ‘Defensor da PI’ e trabalhar com o restante da empresa para elaborar, disseminar e atualizar a estratégia.

A elaboração e manutenção da estratégia não é algo que possa ser delegado com segurança a qualquer pessoa externa à empresa. Isso vale tanto para PI quanto para qualquer outra área. Em especial, ao mesmo tempo em que é importante ter relações sólidas com seus agentes de PI, advogado e gestor especializado em PI, que podem dar orientações valiosas à sua empresa, não é razoável esperar que nenhum deles determine o que é melhor para o negócio como um todo. Pelo contrário: se você tiver uma estratégia sólida, terá condições de dar aos consultores externos uma ideia clara da direção que deseja seguir – o que permitirá dar a eles aquilo de que mais precisam: boas informações!

Em uma pequena empresa ou startup, geralmente faz sentido que o Diretor-Gerente ou o Diretor-Presidente lidere o desenvolvimento de estratégias, incluindo a estratégia de PI. Se sua empresa for um pouco maior e de natureza muito técnica, é provável que fique com o Diretor de Tecnologia ou equivalente. Se sua empresa depender de PI e for substancialmente maior, poderá ter seu próprio advogado ou gestor de PI, que naturalmente se tornará a pessoa adequada para tratar de questões rotineiras de direitos de PI.

Às vezes, o Diretor Financeiro poderá se ocupar das informações de PI. Em princípio, não há nenhum problema nisso, desde que o Diretor Financeiro esteja adequadamente convencido do papel da PI como instrumento estratégico, em vez de simplesmente uma despesa, conforme explicado na seção anterior.

Quem quer que seja responsável pela estratégia precisa se encarregar de educar todos os funcionários a respeito da política de PI da empresa e do papel essencial que ela desempenha no sucesso do negócio. Conforme discutido em mais detalhes nos outros guias desta série, essa mensagem também deve ressaltar a importância das informações confidenciais, garantindo que seus segredos valiosos sejam guardados somente por você.

Se a cultura de sua empresa aprecia a importância da PI para o sucesso de seu negócio, é muito menos provável que encontre problemas em áreas como divulgação de uma invenção, ‘vazamento’ de informações ou estratégia de marketing.

2. Planejando sua estratégia de PI

Quem preciso envolver no desenvolvimento da minha estratégia de PI?

Desenvolver uma estratégia de PI é um trabalho de equipe, pois ela é desenvolvida e utilizada por muitas áreas diferentes do negócio. O processo de criar e implementar a estratégia também gerará maior compreensão em toda a empresa. Seguem algumas pessoas que você deve envolver internamente e como elas poderão ajudar.

“Assim como o compromisso da alta administração, várias equipes devem estar diretamente envolvidas no desenvolvimento da estratégia de PI.”

Além de garantir que os objetivos gerais da empresa estejam representados adequadamente, o que deve ser assegurado pelo envolvimento direto da alta administração, há quatro áreas principais relevantes para a maioria das empresas para as quais as informações provavelmente serão particularmente úteis:

- | | |
|----|--|
| 1. | as pessoas mais próximas da criação dos ativos de PI; |
| 2. | as pessoas que os entregam aos clientes na forma de produtos e serviços; |
| 3. | as pessoas que os comercializam e vendem; e |
| 4. | o corpo gerencial e administrativo que decide sobre os rumos da empresa |

Embora os ‘inventores’ sejam tipicamente associados a atividades convencionais de pesquisa e desenvolvimento, os criadores de ativos de PI podem estar em vários lugares: podem ser codificadores de software, artistas gráficos, chefes de desenvolvimento ou escritores. Assim que tiver entendido como a gama de ativos de PI pode ser diversa, você poderá encontrá-los em várias funções comerciais (pode ser que informações disponíveis no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) sejam úteis nesse sentido).

Sua estratégia precisa levar em consideração as novidades em que elas estão trabalhando e as oportunidades que elas veem para melhoria do negócio. Mais importante, você precisa considerar como novas invenções são captadas e avaliadas. Formas de fazer isso são abordadas em mais detalhes em outro desses guias – Criando Ativos Comerciais a Partir de Suas Ideias.

Também é importante engajar as pessoas responsáveis pelas questões operacionais, pois as ideias de ganhos nos processos e de eficiência normalmente vêm daqueles mais bem posicionados para observar oportunidades de aprimoramento. Isso poderá levar à identificação de segredos comerciais, desenhos industriais aprimorados, novos materiais protegidos por direitos autorais e até mesmo invenções patenteáveis.



O terceiro grupo é, de certa forma, o mais importante de todos, pois são seus olhos e ouvidos no mercado. O feedback dos clientes é uma informação vital para compreender onde se encontram oportunidades para melhorar ou expandir a oferta existente, onde você pode estar perdendo em relação à concorrência direta e onde há vantagens que precisam ser melhor protegidas no longo prazo – o que pode envolver obter direitos de PI, como marcas registradas, para abranger novos pedidos de patente e territórios.

Embora esse tipo de abordagem deva detectar os principais aspectos da criação, entrega e venda de PIs, vale a pena pensar que as PIs podem ser desenvolvidas em muitos lugares diferentes dentro da empresa. Por esse motivo, educar os funcionários a respeito da natureza das PIs e a contribuição que podem trazer pode ser muito benéfico.



RESUMO

O resumo a seguir pode ajudar a esclarecer a relação bidirecional entre seu plano de negócios e o desenvolvimento de uma estratégia de PI. As setas indicam quais desses exercícios geralmente 'tomam a frente' ao determinar o conteúdo e a direção.

Plano de Negócios

Define os objetivos gerais

Prioriza essas novas oportunidades em linha com os objetivos comerciais

Define planos de expansão

Define, em última instância, a prioridade e o orçamento disponível para investimento em PI

Estratégia de PI

Mostra qual PI é necessária para apoiar os objetivos

Indica novas oportunidades de obter vantagem competitiva

Mostra as implicações dos planos de expansão e das necessidades de recursos relacionados em termos de PI

Mostra a contribuição da PI para o valor e o desempenho do negócio





Redigindo sua estratégia de PI



03

Por onde devo começar?

“Boas estratégias frequentemente começam com uma avaliação clara dos ativos que você já possui. Eles podem não ser todos PIs – ainda!”

Elaborar uma estratégia de PI pela primeira vez pode parecer uma tarefa intimidante, mas se assemelha a outros exercícios de planejamento de negócios em muitos aspectos. É útil abordá-la de maneira estruturada; você pode fazer isso em três etapas principais.

1.

Geralmente, a primeira etapa será obter a ideia mais precisa possível de todos os ativos intangíveis que você possui e utiliza.

Mesmo se você já estiver criando um portfólio de PI, esse exercício não deve se limitar a simplesmente contar os instrumentos de PI formais e registrados que possui – de outra forma, você perderá oportunidades de identificar outros ativos intangíveis que podem ser comercializados e/ou protegidos mais fortemente por meio de direitos formais de PI.

Idealmente, começará com um exercício que será um diagnóstico de PI ou uma auditoria de PI completa (conforme explicado em outro guia desta série – Utilizando Todos os Seus Ativos Valiosos da Melhor Maneira Possível). Os serviços prestados por uma consultoria podem ser úteis para compreender todos os seus ativos: mesmo se seu negócio for relativamente jovem, e ainda não estiver em operação, você provavelmente ficará surpreso com quantos tipos diferentes de ativos intangíveis poderá descobrir.

2.

Em seguida, você precisa realizar uma análise do que tem e do que não tem, da forma mais imparcial possível, e comparar o que descobrir com os objetivos gerais de seu negócio.

Você está tentando identificar tanto as lacunas quanto as vulnerabilidades na proteção de PI dos ativos intangíveis que acredita que sua empresa precisa, e determinar também as áreas que exigem menos foco no momento atual. Nessa etapa, também é importante avaliar se a PI identificada é essencial para suas operações; tem potencial para ser, mas não é no momento porque requer mais investimento; ou se não está realmente sendo utilizada (pode ser resultado de um projeto malsucedido, uma tecnologia que foi substituída ou um nome que você parou de utilizar).

3.

Quando sua análise tiver determinado quais PIs possui e quão importantes elas são, você terá condições de começar a elaborar o documento em si, que definirá as ações que pretende realizar.

Você pode considerar que é melhor definir seus objetivos primeiro, antes de determinar em mais detalhes como eles serão atingidos (que é o núcleo da estratégia). Quando esses objetivos estiverem claros, um programa de ação poderá ser construído e os custos estimados. O quanto a PI é central ou essencial para o negócio determinará qual deve ser o plano de ação para ela (Figura 1).

3. Redigindo sua estratégia de PI

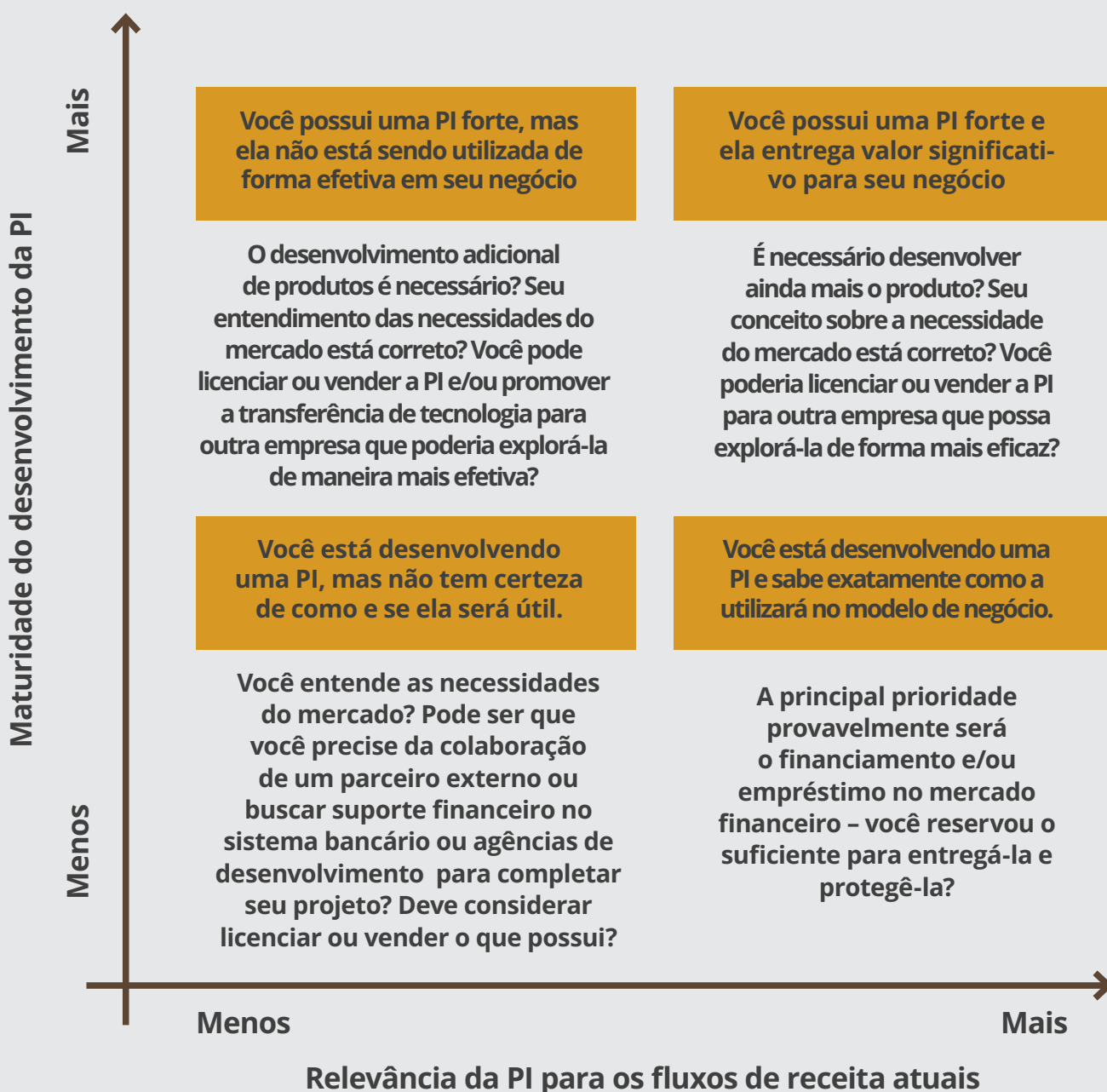


Figura 1. Desenvolvendo uma estratégia de PI

Assim que souber se uma PI é fundamental para seu negócio ou não, em termos de sua relevância para os atuais fluxos de receita, poderá decidir se o melhor procedimento é protegê-la, buscar financiamento, realizar o desenvolvimento do produto ou avaliá-la para uma possível venda ou licenciamento.

Como uma análise SWOT funciona com a PI?

“A análise SWOT proporciona uma boa forma de garantir que você leve fatores internos e externos em consideração em sua estratégia.”

SWOT significa “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats” [“Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”]. É uma excelente forma de ver sua PI por meio de uma lente que olha para suas qualidades inerentes, bem como seu posicionamento no mercado mais amplo.

Os (Pontos Fortes) são uma questão interna. Eles dão a oportunidade de considerar o que é bom a respeito de sua PI da forma como está atualmente. A análise deve ser feita dentro do contexto do negócio – o que ela permite que a empresa faça, ou faça melhor, do que faria de outra forma?

Os (Pontos Fracos) também são internos. Levam você a pensar em áreas para melhorar em seu portfólio de PI. Há áreas nas quais seus produtos ou serviços estão atualmente desprotegidos? Ocorreram vazamentos de informações confidenciais?

As (Oportunidades) olham para fora de sua organização para considerar quais novos usos pode haver para sua PI, enquanto as (Ameaças) perguntam: quais desdobramentos podem ocorrer no mercado que a comprometeriam? Em ambos os casos, essa análise ajuda a ser específico, por exemplo, ao relacionar ameaças a concorrentes ou assuntos específicos (se quiser ter um olhar mais ‘macro’ dos problemas, uma análise STEP é uma forma melhor de fazer isso, conforme explicado na seção a seguir).



Normalmente é útil dispor essas seções em uma grade 2x2, pois os pontos fortes que encontrar, naturalmente, tendem a ajudar a considerar onde pode haver um ponto fraco. Da mesma forma, notar a presença de oportunidades frequentemente leva à identificação de ameaças. A principal técnica, no entanto, é simplesmente ser o mais honesto e objetivo possível em sua avaliação.

Uma análise STEP ou PEST pode ajudar com minha estratégia de PI?

Todo negócio opera em um mercado, e cada mercado está sujeito às suas próprias pressões ou forças. Há vários modelos, que podem ajudar você a considerar aqueles mais relevantes para sua própria situação, mas uma análise STEP é uma técnica popular e útil para considerar o ‘quadro geral’.



1.
STEP



2.
Fatores
sociais



3.
Fatores
tecnológicos

STEP significa fatores “Sociais, Tecnológicos, Econômicos e Políticos” [“Social, Technological, Economic and Political”]. É comumente utilizada para análises de mercado em nível macroeconômico e proporciona uma boa forma de garantir que sua estratégia não deixe de levar em conta tendências mais amplas que podem abrir novas oportunidades para sua PI – ou torná-la redundante. Ao entrar em novos mercados, você pode descobrir que há grandes diferenças em todos ou quaisquer fatores STEP que precisarão ser considerados.

Fatores sociais são os temas e tendências culturais que podem tornar os clientes mais ou menos receptivos a seus produtos. Por exemplo, a população idosa coloca novas demandas para a prestação de serviços de saúde; isso é uma ameaça ou uma oportunidade para seu portfólio de PI?

Fatores tecnológicos incluem níveis e taxas de adoção de dispositivos e sistemas (como a Internet das Coisas ou o desenvolvimento de inteligência artificial) e serão considerações muito importantes, não

3. Redigindo sua estratégia de PI



4. Fatores econômicos

apenas para qualquer empresa que trabalha em áreas como produtos eletrônicos de consumo, mas também para empresas que dependam da venda de produtos e serviços por meio de smartphones – isso pode determinar se sua PI pode ser utilizada pelos clientes.

Os fatores econômicos incluem aspectos como taxas de crescimento econômico (PIB), taxas de juros, taxas de câmbio e níveis de inflação. Além de ser aplicada em um nível macroeconômico, os dados econômicos de mercado podem frequentemente ser considerados de forma útil em nível setorial. Eles fazem uma diferença bastante substancial em quão atrativo um novo mercado parece ser e, portanto, qual tipo de investimento de PI é necessário e que provavelmente dará retornos significativos.



5. Fatores políticos

Os fatores políticos não se estendem somente a áreas do mercado em que os governos tendem a ter uma influência direta (como saúde e educação), mas também à estrutura jurídica geral dentro da qual as empresas operam e quaisquer alterações futuras. O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) ou a Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) são exemplos nos quais os sistemas de PI evoluíram em diferentes velocidades e existem algumas diferenças significativas entre os países dos respectivos blocos onde as empresas podem fazer negócios, que precisarão ser acomodados. Às vezes, as pessoas incluem um 'L de Legal' nessa fórmula mnemônica (e a transformam em 'SPELT').

“A análise STEP proporciona uma forma conveniente de pensar a respeito do cenário ‘geral’ em que sua PI precisa obter sucesso.”

Como construir um conjunto de objetivos de PI?

Aprimorando seu trabalho de análise, os objetivos são as metas que você define para o período de seu plano. Quanto mais atuais, melhor – e a fórmula mnemônica ‘SMART’ oferece um conjunto útil de diretrizes. A versão mais

comum é utilizada aqui para ilustrar, mas você pode adaptá-la para se adequar às suas necessidades e preferências.

“A análise STEP proporciona uma forma conveniente de pensar a respeito do cenário ‘geral’ em que sua PI precisa obter sucesso.”



SMART
• ESPECÍFICO
• MENSURÁVEL
• ATINGÍVEL
• RELEVANTE
• LIMITADO NO TEMPO

S (specific) de Específico. É importante garantir que os objetivos definidos sejam inequívocos. Se considerar importante expandir sua proteção de marca registrada para mais três países no próximo ano a fim de acompanhar as aspirações de expansão das exportações de sua empresa, então esse é um objetivo adequado.

M de Mensurável. Deve ser possível para todos na empresa determinar quais objetivos foram de fato atingidos. Contudo, nem todos os objetivos devem ser necessariamente uma simples contagem de direitos de PI necessários. Por exemplo, se houver uma atividade intensa de P&D, pode definir prazos para a rapidez com que novas invenções serão analisadas, ou o percentual a respeito do qual é razoável esperar que surja algo patenteável.

Como transformo meus objetivos e minha análise em um plano de ação?



“ Ao redigir seu programa, não se esqueça de mostrar a geração de receita que espera facilitar ou proteger com as medidas de PI que propuser. ”

A de Atingível. Garantir que os objetivos sejam atingíveis requer um conhecimento específico razoável do sistema de PI, principalmente com relação ao tempo que se leva para atingir alguns tipos de proteção. Também é importante compreender quanto algumas atividades provavelmente custarão e avaliar sua viabilidade em relação a seus orçamentos.

R de Relevante. É onde a interação com o plano geral de negócios da empresa será mais importante. Não se ganha muito ao definir um objetivo para expandir as classes protegidas por suas marcas registradas se a empresa provavelmente não precisará delas no futuro próximo (principalmente porque marcas registradas podem ser contestadas por não utilização). Da mesma forma, pode não fazer sentido, do ponto de vista comercial, patentear cada invenção, principalmente aquelas que não são facilmente reproduzidas por “engenharia reversa” ou podem ser protegidas por segredos comerciais.

T de Limitado no Tempo. Os objetivos não serão mensuráveis se não forem definidos prazos para que sejam atingidos, então é essencial especificar prazos nos quais passos específicos precisam ser dados. É melhor que não sejam todos de curto prazo (do contrário, seu plano será mais tático do que estratégico) ou todos de longo prazo (do contrário, haverá menos motivação para que a implementação comece imediatamente). Ter objetivos limitados no tempo também é muito útil para fins de orçamento.

Todo plano de PI precisa de uma seção que responde a pergunta ‘como vou atingir os objetivos que defini?’. Chame como quiser – estratégia, abordagem, métodos ou outro nome – essa seção é o elo que une os objetivos e sua análise. Isso, por sua vez, direcionará o programa de atividades que você criar.

Não há fórmula definida para responder ‘como’, pois os passos que você dará variarão substancialmente dependendo da maturidade, da área de operação, do tamanho e dos orçamentos de sua empresa. Também dependerá da cultura e do apetite por risco de sua organização e de seu ‘histórico’ com a PI.

A título de exemplo, quando uma possível infração é identificada, alguns preferem uma abordagem litigiosa muito direta, enquanto outros preferem resolver as coisas por meio de negociação comercial, quando possível.

Contudo, ao definir seus objetivos, é importante ser realista, principalmente em termos de recursos internos e externos disponíveis e dos aspectos que você pode direcionar e influenciar. Se sua estratégia envolver a obtenção de direitos adicionais, por exemplo, é importante considerar que tipo de apoio extra será necessário para conquistá-los – e de onde se espera que esse apoio venha.

3. Redigindo sua estratégia de PI

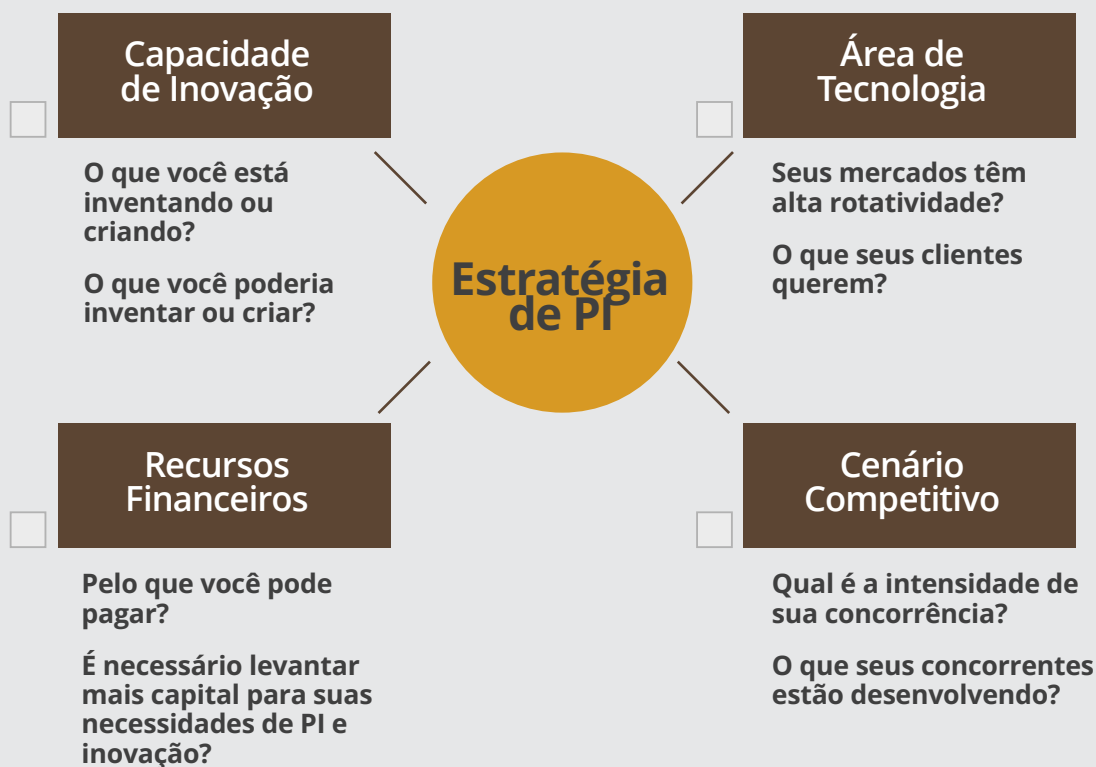
Por último vem o programa em si. Da mesma forma que os objetivos aos quais ele dá suporte, o programa deve ser específico a respeito do que você pretende fazer e quando. Ele será sustentado e justificado pelo restante de seu plano. Tão importante quanto, o programa deve ser priorizado de forma que você se concentre nos aspectos que sua análise confirmou serem os mais cruciais.

O custo do programa deve ser cuidadosamente calculado, de forma que você possa utilizá-lo como dado para o cálculo do orçamento. Contudo, para funcionar da melhor forma possível como ferramenta estratégica, também deve mostrar o que você pretende obter em retorno. Se a PI a ser desenvolvida e protegida destina-se a gerar renda por si própria (por exemplo, por meio de licenciamento), sustentar a geração de receita por meio da expansão das vendas ou o desenvolvimento de novos produtos, ou a ser utilizada para sustentar uma exigência comercial para futuros investimentos, o plano deve declarar isso – é uma ótima forma de mostrar uma conexão direta entre os ativos de PI e o valor do negócio.



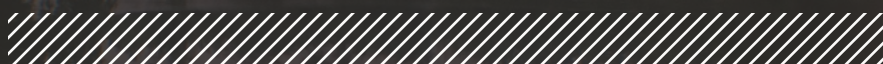
RESUMO

A lista de verificação a seguir pode ajudar a pensar que elementos provavelmente serão os mais importantes ao desenvolver sua própria estratégia de PI.





Colocando sua estratégia de PI em prática



04

4. Colocando sua estratégia de PI em prática

Como faço para engajar todos os envolvidos?

Se as prioridades identificadas em sua estratégia de PI tiverem sido definidas objetivamente, sua lógica deve ser clara. Contudo, ter um plano sensato não basta por si só; você precisa do engajamento de suas partes interessadas para implementá-lo adequadamente.

“Sua empresa normalmente se relacionará melhor com a PI como um investimento (em vez de custo) se você demonstrar sua ligação com a receita e a lucratividade.”

Esse engajamento é necessário em todos os níveis do negócio. Por exemplo, se os membros da equipe que estão criando sua nova PI (ou PI em potencial) não estiverem cientes de sua natureza confidencial ou não souberem que a cópia precisa ser evitada, seus direitos poderão ser perdidos ou comprometidos.

Da mesma forma, se os administradores seniores não valorizarem a importância dos direitos de PI, você se verá um passo atrás, falando de faturas de serviços jurídicos, quando o que você realmente quer discutir é o próximo investimento em PI. Seu plano deve ter definido uma boa base para estabelecer o engajamento ao conectar a estratégia de PI de forma muito próxima aos objetivos de sua empresa. Contudo, você precisará mostrar que seu plano de ação resulta em benefícios comerciais quantificáveis, e eles devem ser expressos em termos comercialmente relevantes.

Conforme explicado no capítulo anterior, os direitos de PI valem pouco ou nada se não levam a uma vantagem competitiva. É por isso que você deve conectar a estratégia a seus produtos e serviços e aos objetivos que estabeleceu para eles. Você precisa demonstrar como sua PI sustenta seu modelo de negócios ao ajudar você a conquistar mais clientes ou ganhar mais dinheiro. Isso coloca a PI em seu contexto adequado – um facilitador comercial.



1.

Como muitos dos benefícios derivados da PI levarão tempo para se concretizar (principalmente se, por exemplo, sua estratégia incluir patenteamento), normalmente é útil ter um ou dois ‘ganhos rápidos’ para o capital de giro, que podem ser demonstrados por meio da implementação bem-sucedida de sua estratégia.

2.

A adesão frequentemente melhora quando seus funcionários podem ver que há algo na estratégia para eles. Vale a pena considerar um esquema de recompensa de funcionários como incentivo para se tornar criativo, relatar o que tem sido desenvolvido e cooperar com a adoção de boas práticas.

O que devo fazer enquanto 'defensor da PI'?

“Garantir que seus segredos comerciais permaneçam confidenciais provavelmente será uma área importante da responsabilidade de um defensor da PI.”

Como todos os outros aspectos da PI, não existe uma regra única a respeito do que significa ser um defensor da PI na empresa. Contudo, essas diretrizes gerais serão aplicáveis em muitos casos.

Um Defensor da PI oferece um primeiro ponto de contato visível para quaisquer dúvidas internas sobre PI. Assim, você precisará acompanhar seu portfólio de direitos existentes (pode usar softwares e/ou consultores externos para ajudar a fazer isso). Você estará intimamente conectado aos novos materiais que estão sendo produzidos em sua empresa e tomará decisões a respeito do que precisa ser protegido e como. Isso pode envolver a realização de auditorias de PI periódicas.

Você deve estar na linha de frente de quaisquer discussões a respeito do licenciamento dos direitos de PI de sua empresa (internas ou externas) e ser o primeiro a saber se há alguma suspeita de infração – seja sua empresa a acusadora ou a acusada! Para minimizar esses riscos, você deverá monitorar a atividade de PI de seus concorrentes e garantir que os funcionários entendam que as necessidades de PI de outras pessoas também precisam ser respeitadas.

Como Defensor, você deve assumir um papel prático na confirmação de que os procedimentos corretos estão sendo seguidos. Por exemplo, se seu negócio utiliza cadernos para registrar novas ideias, as melhores práticas ditam que eles devem ser inspecionados periodicamente, rubricados e datados caso precisem ser utilizados como evidência. Isso pode envolver treinar os funcionários a respeito de boas práticas de PI para que saibam o que se espera deles.

Você também terá um papel importante na garantia de que informações secretas permanecerão secretas. É provável que isso tenha dimensões internas e externas. Funcionários que ficam cara a cara com os clientes, como vendedores, precisarão saber o que estão autorizados a divulgar ou não em conversas ou apresentações de venda (essa é uma forma comum de os concorrentes obterem ideias a respeito de suas intenções e poderem 'desviar' ou burlar o que você está planejando). Da mesma forma, publicações, blogs, artigos na internet, boletins informativos e outras iniciativas de marketing precisam ser 'perspicazes em PI' – principalmente se as patentes forem importantes para seu negócio (a publicação prematura significa que sua própria 'anterioridade' impedirá que você obtenha proteção).

Você também pode precisar garantir que, quando houver conversas confidenciais com fornecedores, parceiros ou clientes, os direitos precisam, em primeiro lugar, ser protegidos adequadamente por um acordo de confidencialidade (NDA). Há uma ampla gama de acordos contratuais que podem ter uma dimensão de PI e requerer sua supervisão – como contratos de pesquisa, acordos de colaboração, contratos de distribuição, licenças e transferências de materiais.

4. Colocando sua estratégia de PI em prática

Preciso implementar uma política de PI?

É aconselhável documentar os princípios de PI mais importantes para o negócio. O nível de detalhamento exigido será determinado pelo tamanho da empresa, tipo de atividade e pela quantidade de informações comercialmente sensíveis utilizada.

“Embora uma política de PI possa ser um ‘exagero’ para uma empresa muito pequena, é um recurso vital para empresas maiores e voltadas para P&D.”

Em empresas de qualquer tamanho, é sempre aconselhável garantir que os contratos de trabalho estabeleçam claramente o que é esperado de seus funcionários em termos de manutenção da confidencialidade do desenvolvimento tecnológico e do know-how associado à tecnologia e ao compartilhamento de informações a respeito de invenções ou criações. Normalmente é útil definir o que você quer dizer com PI e atribuir as responsabilidades claramente, mesmo se duplicarem o que menciona a lei (por exemplo, o fato de que os direitos autorais sobre novos materiais serão de propriedade da empresa, não do indivíduo) e as normativas infralegais relativas ao direito de propriedade intelectual. Em uma empresa pequena que não é altamente técnica nem inovadora, isso deve bastar.

Quando um negócio começa a crescer, é frequentemente útil estabelecer as melhores práticas de forma mais clara e explícita e dar exemplos que sejam diretamente relevantes para suas atividades. Isso é frequentemente atingido por meio da apresentação do manual do funcionário. Diferentemente de um contrato de trabalho (que pode ser arquivado e esquecido até que surja um problema), um manual deve proporcionar um ponto de referência conveniente para os funcionários caso tenham qualquer dúvida a respeito de como lidar com uma situação específica.

No caso de empresas que lidam com materiais sensíveis e conhecimento tácito, altamente inovadoras ou simplesmente maiores, o melhor curso de ação é ter uma política específica dedicada às questões de PI e conhecimento não passível de propriedade intelectual. Uma política reforçará assuntos gerais como disposições de confidencialidade, mas também conterá instruções específicas a respeito (por exemplo) de divulgação de invenções e estabelecerá quais verificações devem ser feitas para investigar a ‘anterioridade’ para priorizar pedidos de patente de PI e de outros instrumentos de direitos de propriedade intelectual, minimizando riscos de infração.

Precisará haver documentação adicional para dar suporte à política. Ela pode incluir formulários de proposta de invenções, reconhecimento de inventores, formulários padrão de cessão, relatórios situacionais e resumos bibliográficos. Além de tornar os procedimentos internos compatíveis mais fáceis de seguir, esses documentos podem ser muito úteis ao responder a solicitações de informações por parte de membros do conselho e investidores.

Você pode encontrar mais informações sobre todos esses aspectos em um guia separado desta série – **Gerenciando Seus Ativos Mais Valiosos.**

Como manter minha estratégia de PI relevante e atualizada?

“Uma vez que você tenha sua estrutura de suporte à propriedade intelectual estabelecida para o seu modelo de negócio atual, você pode considerar como ampliá-la.”

Da mesma forma que sua estratégia de negócios precisa ser atualizada para refletir desdobramentos internos e externos, sua estratégia de PI deve estar continuamente voltada para dentro e para fora para ver se é necessário modificá-la e adaptá-la, procurando novas oportunidades de influenciar a receita e o lucro positivamente.

Novas possibilidades técnicas frequentemente são um motor de mudança. Para dar um exemplo óbvio, tendências ‘macro’ que possibilitaram a produção de dispositivos menores e conectados com maior capacidade estão entrando na maioria dos setores. Elas podem ter implicações no estilo, no conteúdo, na funcionalidade técnica e na gestão de marca, e cada um desses aspectos pode ser protegido por direitos de PI. Contudo, também podem levar você a sair do escopo de sua proteção atual (por exemplo, caso tenha o desenho industrial registrado de um produto, ele ainda se aplicará ao novo formato que agora você pode produzir?).

Como essas tendências podem ter alta rotatividade, acompanhar o que acontece com seus concorrentes é vital, e sua estratégia poderá precisar se adaptar para levar em consideração o que você descobrir.



Utilizar serviços de ‘monitoramento’ de PI (explicados em mais detalhes em outro guia **Conhecendo a Concorrência**) é especialmente importante em cenários técnicos altamente competitivos e pode ajudar a prever ameaças e oportunidades. Eles podem ser um indicador útil para dizer quais de suas famílias de ativos estão gerando mais valor e o que isso deve significar para sua estratégia de desenvolvimento de produtos/serviços. Também podem ajudar a identificar possíveis infrações.

Quando dominar o uso da PI para sustentar seu modelo de negócios atual, vale a pena considerar novas formas de obter valor a partir dela. Por exemplo, você pode identificar usos para sua tecnologia em novos setores ou lacunas em novos mercados geográficos que podem ser abordados.

Como explica o guia desta série **Tornando-se Global**, há muitas formas de explorar oportunidades como essas.



O licenciamento de propriedade intelectual é uma opção que vale muito a pena considerar, pois reduz significativamente o investimento de capital necessário (especialmente se comparado à criação de um novo negócio) e oferece uma maneira de se beneficiar da presença no mercado de um agente já estabelecido.

Você também pode dividir seus direitos de PI por território, pedidos de registro, produtos e períodos, assim como incorporar critérios mínimos de desempenho, todos valiosos para a gestão de riscos.

4. Colocando sua estratégia de PI em prática

Quais outros pontos preciso considerar?

No mercado globalmente conectado de hoje, é especialmente importante que seus planos de implementação não negligenciem a importância de suas marcas. Elas proporcionam um meio de 'colher' a boa reputação que se acumula com o tempo em

seus produtos e serviços, mas é suscetível à imitação.

As marcas atuam como um 'atalho' que ajuda os clientes a identificar os produtos ou serviços que querem comprar. Se a experiência do cliente for boa, essas qualidades positivas serão associadas com a identidade da marca com o passar do tempo. A identidade, por sua vez, está relacionada à 'aparência e sensação' gerais de uma marca, e pode ser composta de um conjunto complexo de bens complementares.

No entanto, o meio mais fácil de proporcionar proteção à maioria desses bens é usando marcas registradas, que dão suporte ao ativo central (nome e/ou logotipo).



“Não se esqueça de incluir em sua estratégia a forma como você coloca a marca em seus produtos e serviços, para defender sua reputação no mercado.”

As marcas registradas devem ser adotadas para dar suporte à estratégia geral de vendas e marketing da empresa. Se a marca 'se estica' para abranger novos produtos, pode ser necessário adicionar outras classes; se seus produtos forem vendidos em novos mercados geográficos, então o escopo de proteção precisa ser ampliado de outras formas. Também se deve tomar cuidado para proteger outros ativos intangíveis que possuam suas marcas, de forma a garantir que terceiros não obtenham direitos antes de você e gerem confusão no mercado. Esses ativos podem incluir nomes de domínio e nomes de contas em mídias sociais (por exemplo, um nome de usuário no Twitter, contas no Facebook, LinkedIn e Instagram ou um canal no YouTube).

No entanto, as marcas também precisam responder a mudanças nas preferências dos clientes e a tendências do mercado. Embora os nomes possam ser duradouros, os logotipos frequentemente precisam ser renovados periodicamente e podem facilmente sair do escopo de qualquer proteção de marca de imagem associada obtida. É preciso haver um diálogo regular entre as equipes de PI e de vendas – supondo que sejam pessoas diferentes – para prever e lidar com essas situações.

Por fim, é importante monitorar o mercado em busca de produtos falsificados. Eles não respeitarão os direitos de suas marcas e estão simplesmente tentando lucrar com sua reputação, mas podem fazer isso vendendo produtos de qualidade inferior. Dependendo dos setores em que você opera, eles podem não apenas prejudicar seus lucros, mas também fazer mal à saúde e ao bem-estar de seus clientes.

As marcas registradas proporcionam vários direitos efetivos para impedir a importação e a venda de cópias não autorizadas e produtos falsificados – mas apenas nos territórios em que você possui esses direitos. É importante ter isso em mente ao decidir o que registrar e onde.



RESUMO

Garantimos que os principais produtos e serviços estão bem protegidos.

Temos uma ideia clara de como a PI contribui para os objetivos da empresa.

Temos uma política acordada sobre quando e onde depositamos pedidos de registro de PI.

Sabemos o que nossos concorrentes estão fazendo com suas PIs.

Nossos funcionários sabem como utilizar PIs externas de forma legal e adequada.

Temos um plano para explorar nossa PI como um ativo de novas formas no futuro.

Todos os funcionários sabem a quem recorrer se tiverem problemas ou dúvidas relacionados à PI.

Adotamos medidas para garantir que a PI não vaze para fora da empresa.

Todos sabem o que nossa estratégia de PI significa para eles.

Sempre sabemos quem inventou o quê e quando (e temos isso documentado).

A invenção e a criação são incentivadas em nosso negócio.

As obrigações dos funcionários com relação à PI são respaldadas pelos contratos de trabalho.



Onde obter ajuda?

05

OBTENDO A CONCESSÃO DE DIREITOS

<https://busca.inpi.gov.br/pePI/>

OBTENDO CONSULTORIA EM PI

- www.sebrae.com.br
- Portal do SEBRAE

OBTENDO TREINAMENTO EM PI

Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento

- Programa de Desenvolvimento Profissional (PDP) - treinamento especializado para o desenvolvimento profissional de agentes governamentais e de profissionais que atuam no sistema de inovação brasileiro
- Programa de Ensino a Distância (PED) - é uma parceria com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e oferta cursos de nível básico e avançado
- O Programa de Pós-Graduação Profissional

(PPGPI) - objetiva o aperfeiçoamento de pessoal de nível superior na área de Propriedade Intelectual e Inovação, oferecendo cursos de mestrado e doutorado profissional, e estágio pós-doutoral

- <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia>

OBTENDO DIREITOS DE PATENTES

- Passo a passo para depositantes
- Tutoriais de serviços
- Acompanhamento de pedidos
- <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes>

PARA OBTER INFORMAÇÕES

Plataforma Integrada de Atendimento:

<https://www.gov.br/inpi/pt-br/plataforma-integrada-de-atendimento> Telephone :

