



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO - PROFNIT  
Ponto Focal UFSC

Marcella Machado

**Inovação e Propriedade Intelectual em empresas que implementam estratégias de mercado baseadas em Marcas Verticais Nativas do Ambiente Digital (DNVBs): uma análise de caso da empresa *Pantys***

Florianópolis  
2023

Marcella Machado

**Inovação e Propriedade Intelectual em empresas que implementam estratégias de mercado baseadas em marcas verticais nativas do ambiente digital (DNVBs): uma análise de caso da empresa Pantys**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.  
Orientador: Prof. Araken Alves de Lima, Dr.

Florianópolis  
2023

Machado, Marcella

Inovação e Propriedade Intelectual em empresas que implementam estratégias de mercado baseadas em marcas verticais nativas do ambiente digital (DNVBs) : uma análise de caso da empresa Pantys / Marcella Machado ; orientador, Araken Alves de Lima, 2023.

106 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. 2. Inovação. 3. DNVBs. 4. Propriedade Intelectual. I. Alves de Lima, Araken. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. III. Título.

Marcella Machado

**Inovação e Propriedade Intelectual em empresas que implementam estratégias de mercado baseadas em Marcas Verticais Nativas do Ambiente Digital (DNVBs): uma análise de caso da empresa *Pantys***

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 21 de março de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Araken Alves de Lima, Dr.  
Instituição [Universidade Federal de Santa Catarina]

Prof.(a) Patrícia Pereira Peralta, Dr.(a)  
Instituição [Instituto Nacional de Propriedade Intelectual]

Prof. Francisco José Peixoto Rosário, Dr.  
Instituição [Universidade Federal de Alagoas]

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Araken Alves de Lima, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio constante e investimento contínuo na minha educação. Aqui estão os resultados dos seus esforços.

A todos que, de forma mais frequente ou pontual, colaboraram para que eu mesma acreditasse nessa possibilidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelas oportunidades de estudos e exemplos de vida.

À minha irmã, Fabiane, pelo apoio constante e amor incondicional.

Ao meu orientador, Prof. Araken Alves de Lima, por compartilhar o seu conhecimento, tempo e sabedoria na condução deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo nessa jornada pandêmica.

Para a empresa excelente, a inovação é a única coisa permanente.

- Tom Peters

## RESUMO

Este trabalho trata de inovação e visa analisar o uso de direitos de propriedade intelectual por empresas brasileiras que estão implementando estratégias de mercado baseadas em Marcas Verticais Nativas do Ambiente Digital (DNVB) como fator de aumento da competitividade. Este novo modelo de negócio propõe o domínio total da experiência de mercado envolvendo a construção de uma marca aspiracional, nativamente digital e verticalizada da indústria direto ao consumidor final (DTC). Foi realizado um estudo de caso de uma empresa brasileira por meio da coleta de dados secundários e da sua história, além de detalhes do planejamento estratégico que vem sendo base para o crescimento da organização. Fez-se um levantamento dos Direitos de Propriedade Industrial (DPI) da referida empresa e concluiu-se que a empresa não tem sido diligente na gestão de seus ativos intangíveis. Embora os ativos de PI sejam valorados pela empresa, os mais importantes ativos intelectuais dela, como sua marca principal e seus dois depósitos de patentes, até a data do levantamento feito, ainda não estavam protegidos legalmente. A falta de cuidado inicial na escolha da parte nominativa da marca e na redação dos pedidos das patentes pode dificultar ou até mesmo diferir a obtenção de uma decisão favorável no Brasil.

### **Palavras-chave:**

*Inovação; Marcas Verticais Digitalmente Nativas; Gestão da Propriedade Intelectual*

## **ABSTRACT**

This work deals with innovation and aims to analyze the use of intellectual property rights by Brazilian companies that are implementing market strategies based on vertical brands native to the digital environment (DNVB) as a factor to increase competitiveness. This new business model proposes the total domain of the market experience involving the construction of an aspirational brand, natively digital and verticalized from the industry direct to the final consumer (DTC). A case study of a Brazilian company was carried out through the collection of secondary data and its history, as well as details of the strategic planning that has been the basis for the organization's growth. A survey of the Industrial Property Rights (IPR) of the referred company was carried out and it was concluded that the company has not been diligent in the management of its assets. Although the IP assets are valued by the company, the company's most important intellectual assets, such as its main brand and its two patent deposits, are not yet legally protected. The lack of initial care in choosing the brand name and in the wording of patent deposits can make it difficult or even postpone obtaining a favorable decision in Brazil.

### **Keywords:**

Innovation; Digitally Native Vertical Brands; Intellectual Property Management

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DNVB Digitally Native Vertical Brand

D2C Direct to Consumer

DTC Direct to Consumer

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPI Instituto Nacional da Propriedade Industrial

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas

OMPI Organização Mundial da Propriedade Intelectual

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Depósitos de registros de marcas no Brasil - Série Histórica 2017 a 2022	58
Gráfico 2 - Formas de representação das marcas Pantys (INPI)	63
Gráfico 3 - Classes dos registros das marcas Pantys (INPI)	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Utilização do termo Pantys como sinônimo de produto no site e redes sociais da empresa	68
Figura 2 - Loja Pantys na "Galeries Lafayette" em Paris	78
Figura 3 - Processo de Costura de Forro Multicamada de Vestuário	80
Figura 4 - Forro multicamada de vestuário	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição por segmentos das 250 empresas compatíveis com o modelo DNVB nos Estados Unidos	42
Quadro 2 - Situação dos registros da marca Pantys	58
Quadro 3 - Pedidos de registro de marcas junto ao INPI	59
Quadro 4 - Evolução da marca Pantys - INPI	61
Quadro 5 - Extensões da marca Pantys - INPI	62
Quadro 6 - Categorias de Nice e especificações	64
Quadro 7 - Pedidos internacionais de registros de marcas	69
Quadro 8 - Depósitos de patentes referentes ao "Proceso de Costura de Forro Multicamada de Vestuário" da Pantys	71
Quadro 9 - Depósitos de patentes ao "Forro Multicamada de Vestuário" da Pantys	74

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.1.3 Metodologia	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 VAREJO	16
2.2 INOVAÇÃO	18
2.2 PROPRIEDADE INTELECTUAL	20
2.2.1 Marcas	22
2.2.2 Patentes	24
2.3 MARCAS VERTICAIS NATIVAS DO AMBIENTE DIGITAL (DNVBs)	26
2.3.1 Definição	26
2.3.2 DNVBs vs E-commerce	29
2.3.3 DNVBs vs Startups	30
2.3.4 Atributos	32
2.3.4.1 Integração vertical	32
2.3.4.2 Foco na experiência do cliente	34
2.3.4.3 Dados	36
2.3.4.4 Desenvolvimento de produtos	39
2.3.4.5 Loja Física	41
2.3.4.6 Panorama mundial	44
3 DNVBs NO BRASIL	47
3.1. PANTYS	48
3.1.1 Histórico	48
3.1.2 Produto	50
3.1.3 Sustentabilidade	51
3.1.4 Expansão Internacional	53
3.1.5 Lojas Físicas	54
3.1.6 Estratégias de Marketing	54
3.1.7 Inovações	56
3.1.7.1 Peças íntimas para transexuais	57
3.1.7.2 Absorvente biodegradável	57

3.1.7.3 Absorvente reutilizável	58
3.1.7.4 NFTs	58
3.1.7.5 Linha para pessoas com limitações físicas	59
3.1.7.6 Programa Representantes	59
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>60</b>
4.1 REGISTROS DE MARCAS	60
4.2 DEPÓSITO DE PATENTES	79
4.3 MATRIZ SWOT	88
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>90</b>
REFERÊNCIAS	94

## 1. INTRODUÇÃO

Entre 2016 e 2021, as vendas por meio do comércio eletrônico no varejo cresceram de 1,8 trilhão para aproximadamente 4,9 trilhões de dólares em todo o mundo<sup>1</sup>, enquanto o tempo diário gasto em redes sociais pela internet subiu de 126 para 147 minutos por dia globalmente<sup>2</sup>. Nos últimos anos, a transformação digital e essas estatísticas vêm impactando as estruturas das empresas e moldando novos modelos de negócios, impulsionando não apenas um crescente mercado de comércio digital, mas também um novo comportamento de compra do consumidor.

Na intersecção entre inovação, tecnologia e comércio eletrônico, nasceram as primeiras *Digitally Native Vertical Brands*<sup>3</sup> (DNVBs). Segundo Dunn (2016), DNVBs são marcas nascidas e criadas na internet, que vendem diretamente para seus consumidores e se caracterizam por “interagir, transacionar e contar histórias para os consumidores via web”.

De acordo com Lipskier (2018), a combinação do digital, novas tecnologias e dados, oferecem a essas empresas infinitos campos de pesquisa e possibilidades para inovar, o que as leva a revisitar toda a cadeia de valor, para trazer algo novo, ou melhorar algo já existente. Na prática, muitas dessas empresas trouxeram uma abordagem inovadora para o comércio eletrônico, e as inovações realizadas foram fundamentais para que muitas delas atingissem vantagem competitiva e êxito financeiro a longo prazo. Visando engajar de maneira significativa, atrair a atenção dos clientes e ganhar sua confiança, as DNVBs adotam uma abordagem inovadora tanto no produto como na experiência e nas mensagens de marketing. Para Kotler (2017), o contexto digital requer uma atuação mais completa do profissional da área, para além da esfera da comunicação. A nova dinâmica requer conectar conceitos básicos de marketing com visões de dados, ferramentas e tecnologia. De forma bem-sucedida, muitas DNVBs têm conseguido construir uma relação “desintermediada” com os consumidores —

---

<sup>1</sup> STATISTA. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025.

<sup>2</sup> STATISTA. Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2022 (in minutes)

<sup>3</sup> Digitally Native Vertical Brands (DNVBs) - Marcas Verticais Digitalmente Nativas (tradução literal)

tanto em termos de marketing (aquisição) quanto de vendas (direta), transformando a cadeia de valor do comércio eletrônico tradicional, com um maior controle da marca, desde o design e fabricação até a relação com o consumidor.

No que tange as inovações de marketing, Smilansky (2022, pg. 99) afirma que “a inovação força as marcas além de seu foco comercial básico para comunicar lateralmente as personalidades de suas marcas, além de atender a necessidades e desejos extras dos consumidores”. Vale destacar que inovação não se trata apenas da invenção de algo completamente disruptivo, mas como cita Soares (2020), a inovação também ocorre na realização de pequenas melhorias, como, por exemplo, modificações que tornam processos mais rápidos, eficientes e baratos.

A literatura é abundante em apontar que a inovação é, na maioria das vezes, resultante de muito investimento, anos de pesquisas, testes e validação, constituindo um precioso patrimônio de bens tangíveis e intangíveis para as empresas. Se a proteção e gestão dos bens tangíveis já estão incorporados na cultura empresarial, proteger e fazer a gestão desse patrimônio intangível também se torna fundamental.

A propriedade intelectual é um sistema de proteção dos bens intelectuais. Como pontua o SEBRAE (2022), “a propriedade intelectual é o instrumento legal adequado para fornecer às empresas inovadoras os meios de proteger seus investimentos em inovação, garantindo exclusividade e o direito de tomar ações legais contra terceiro que usufrua, copie ou comercialize sem permissão prévia”. Apesar de hoje ser um dos principais ativos de uma empresa, seu aspecto legal é comumente negligenciado.

Neste contexto, com a perspectiva de aprofundar a compreensão sobre DNVBs e gestão da propriedade intelectual, este trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa: **as empresas que estão implementando inovações por meio de estratégia de mercado baseadas em DNVB estão usando adequadamente o sistema de proteção intelectual para proteger seus principais ativos intangíveis?**

A fim de responder à questão de pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso.

## 1.1 OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o uso de direitos de propriedade intelectual pela empresa brasileira *Pantys* que está implementando inovações por meio de estratégias de mercado baseadas em DNVBs como fator de aumento da competitividade.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Contextualizar o surgimento do modelo de negócio baseado em DNVB no Brasil por meio de revisão bibliográfica;
- 2) Apresentar um estudo de caso de uma empresa identificada por seus esforços de implementação de estratégia de mercado baseada em DNVB;
- 3) Investigar a implementação das inovações na estratégia competitiva da empresa selecionada a partir da análise da proteção intelectual de seus ativos intangíveis;

### 1.1.3 Metodologia

Este estudo tem como foco Marcas Digitais Nativas Verticais (DNVBs), um termo formalizado e desenvolvido por Andy Dunn para descrever o modelo de negócios que ele desenhou quando lançou a marca Bonobos em 2007.

Até o momento, não há estudos ou estatísticas que considerem as DNVBs do ponto de vista científico. Importante destacar que a temática é relativamente recente e pouco explorada de forma acadêmica, apresentando pouca literatura explicitada, sobretudo em abordagens que explorem suas inovações. À vista disso, a análise deste trabalho é

parcialmente baseada em dados publicamente disponíveis, o que não garante que sejam totalmente precisos ou abrangentes.

Sendo o conceito de DNVBs por natureza subjetivo, optou-se por delimitar a pesquisa a um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva. A empresa brasileira *Pantys* foi escolhida como caso exemplar, visto que cumpre os requisitos estabelecidos por Dunn (2016) para ser considerada uma DNVB: nativa digital; DTC (*direct-to-consumer*); e focada na experiência do consumidor.

O estudo de caso envolveu o levantamento de dados e informações em várias fontes: documentos, bibliografia e base de dados sobre PI. Já o tratamento das informações foi realizado, predominantemente, por meio de análise de conteúdo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 VAREJO

Ao longo da história, o varejo passou por profundas transformações. O denominado varejo moderno iniciou-se com as grandes lojas de departamentos do século XIX, e ganhou impulso após a II Guerra Mundial, com a difusão dos supermercados. Posteriormente, ocorreram os movimentos de internacionalização e, mais recentemente, na segunda metade dos anos 90, surgiu o e-commerce (TERRA, 2022).

No Brasil, o desenvolvimento do varejo se deu em ciclos de mudança estrutural, de acordo com Serrentino (apud TERRA, 2022), primeiramente, com o ciclo pré-abertura e Plano Real (até 1993), o Pós-Real (1994-2002); o Boom de Consumo (2003 -2012); o da Maturidade e Produtividade (2013-2019); e o da Transformação Digital (a partir de 2000). Na explicação do autor (SERRENTINO apud TERRA, 2022), “a cada ciclo houve amadurecimento, aumento de competitividade e mudanças estruturais no varejo brasileiro, que progressivamente encurtaram a distância em termos de formatos, processos, produtividade e aplicação de tecnologia em relação a mercados mais maduros”.

Em 2020, o varejo em escala global se deparou com uma situação atípica em razão da pandemia do novo coronavírus. Tão logo foi decretada a pandemia do novo coronavírus pela Organização Mundial da Saúde (OMS), governos do mundo todo anunciaram medidas restritivas a fim de conter a proliferação da Covid-19. Neste contexto, para manter seus negócios e garantir a manutenção do relacionamento com seus clientes, empresas do setor tiveram que acelerar investimentos em processos e soluções ligadas à tecnologia voltadas para a transformação digital. Estudiosos do setor garantem que a pandemia teve efeitos profundos no varejo, que passou por um processo de aceleração digital, prevista para ocorrer durante anos, em questão de meses (TERRA, 2022; KAHN, SOARES, 2020).

Em razão da crise, um forte senso de urgência se instaurou nas empresas, que deram prioridade máxima a seus projetos de digitalização (TERRA, 2022). Além disso,

como pontua Soares (2020), empresas perceberam que existe uma grande diferença entre loja física e ponto de venda, sobretudo, porque o comércio baseado em ponto comercial perdeu sua importância com a queda no número de clientes. Para lidar com a pandemia e se adaptar à nova dinâmica de compra dos clientes, empresas tiveram que abraçar a transformação digital, e pensar em novas formas de fazer negócios e de se relacionar com os clientes (TERRA, 2022).

Segundo Serrentino (apud TERRA, 2022), no setor de varejo, a transformação digital representa uma mudança cultural e organizacional, onde esse mercado deixa de ser norteado por produtos e operações e passar a ser orientado a clientes e dados, por meio do uso de tecnologia e novos processos para transformar a relação com o consumidor. Na explicação de Soares (2020), no varejo contemporâneo, vender já não é a única finalidade e, agora, esse processo está diretamente relacionado a relacionamento, com a experiência que os consumidores têm ao entrar em contato com a empresa e conhecer a sua marca.

Terra (2022) afirma que uma das consequências da evolução do varejo é a criação de modelos de negócios inovadores. Dentre eles, as DNVBs estão na vanguarda das empresas inovadoras, que levam em consideração o futuro do varejo. Com DNA digital, essas empresas conseguem criar proximidade por meio de análise de dados em todos os estágios da jornada do consumidor (SOARES, 2020).

Com o avanço do e-commerce, durante o isolamento social ocasionado pela pandemia, essas empresas nativas digitais puderam escalar ainda mais seu modelo de negócio, ganhando ainda mais espaço no mercado. Já inseridas no ambiente online, enquanto outras marcas iniciavam seu processo de transformação digital, as DNVBs já tinham a expertise necessária para enfrentar a crise, já que já utilizavam o digital para impulsionar o relacionamento com o cliente, as vendas e o resultado da empresa.

## 2.2 INOVAÇÃO

O conceito de inovação foi o principal objeto de estudo de Schumpeter (1988) no início do século XX. Como parte de sua teoria do desenvolvimento econômico, dentro do modelo capitalista, o autor fez uma distinção dos conceitos de invenção e inovação: “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo, ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza” (SCHUMPETER, 1888, apud SANTOS; FAZION; MEROEI, 2012, pg. 2).

Na explicação de Las Casas e Garcia (2007, pg. 26): “Inovação implica o desenvolvimento de inventos efetuados, de modo a institucionalizar novos métodos de produção, ou introduzir novos produtos, ou serviços no mercado. A inovação inclui não só avanços amplos, mas também melhorias graduais”.

Para Schumpeter (1988), o desenvolvimento econômico surge de mudanças da vida econômica, um processo que se inicia espontaneamente, de maneira descontínua, sem imposições, com iniciativa própria, criando pré-requisitos para novos desenvolvimentos. À vista disso, o autor destaca a importância das empresas como pilar central do desenvolvimento econômico, mediante a denominada acumulação criativa e acumulação de conhecimentos não transferíveis em determinados mercados tecnológicos e principalmente da capacidade de inovação (SCHUMPETER, 1888, apud SANTOS; FAZION; MEROEI, 2012).

O autor supracitado afirma que a inovação tecnológica cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Representando um papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país (SCHUMPETER, 1888, APUD SANTOS; FAZION; MEROEI, 2012).

No que se refere ao surgimento das inovações, Tajra (2020, pg.25) ressalta que “as inovações surgem a partir de uma combinação de ideias cujo desafio está em resolver um problema”. Segundo o autor, “a inovação é resultado de um processo de combinação de coisas que já existiam antes” (TAJRA, 2020, pg.26).

Numa definição mais contemporânea, conforme estabelecido pelo Manual de Oslo (2018), conceitua-se inovação como:

An innovation is a new or improved process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit process. (OCDE, 2018, pg.20)

Ainda sobre o conceito moderno de inovação, Las Casas e Garcia acrescentam que:

Recentemente, tem-se definido a inovação como a conversão de ideias em produtos, em processos ou em serviços que obtenham êxito relativo no mercado. Essas ideias podem ser tecnológicas, comerciais ou organizacionais. Podem ser distintas umas das outras por tratar-se de inovações tecnológicas. As inovações tecnológicas implicam na existência de produtos, de processos ou de serviços novos, ou melhorados em função do uso da tecnologia; as inovações não tecnológicas consistem em novas formas organizacionais, ou de administração de empresas, ou em novos comportamentos no mercado. (LAS CASAS E GARCIA, pg.27)

O Manual de Oslo (2005) detalha quatro tipos de inovações existentes: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. As inovações de produto abrangem mudanças em produtos e serviços, enquanto mudanças em métodos de produção e distribuição são consideradas inovações de processo. Já as inovações organizacionais envolvem a implementação de novos métodos organizacionais. Por último, mas nem por isto menos importante, o Manual de Oslo traz o conceito de inovação de marketing:

As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OCDE, 2005, p. 23).

Quanto aos objetivos das inovações de marketing, o Manual de Oslo diz que “são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas” (OCDE, 2005, p. 53).

O Manual de Oslo (2018) mais recente apresenta pequenas alterações neste conceito, incluindo agora a implementação de novos métodos de vendas, pós-venda,

serviços e suporte ao cliente na definição anterior. Além disso, as inovações envolvendo design de produtos foram excluídas do conceito de inovações de marketing e passaram a fazer parte do conceito de inovação de produto. No entanto, as mudanças no design das embalagens permaneceram dentro do conceito de inovações de marketing.

Como adverte Cohen (2004, pg.116, apud LAS CASAS e GARCIA, pg.18): “A inovação é hoje uma das principais preocupações das empresas, pois o nível de competição força todos os preços para baixo. Além disso, é difícil ter um produto que não seja, em pouco tempo, imitado, melhorado, ultrapassado”.

Kotler (2021) explica que a internet simplificou o processo de comparação de produtos e serviços, acelerando ainda mais sua comoditização. No mundo corporativo, a comoditização é um processo no qual produtos e serviços tornam-se pouco diferenciados perante os olhos dos consumidores. Nesta lógica, torna-se cada vez mais necessário que as empresas inovem em experiências que vão além das ofertas básicas e voltem o foco da inovação para todos os pontos de contatos. Dentro do varejo, Terra (2022) afirma que mais importante que ser visto como inovador, é desenvolver uma cultura que incentive inovações focadas nas necessidades dos clientes. Na concepção de Las Casas e Garcia (2017), são justamente essas iniciativas inovadoras que permitem as empresas alcançarem vantagem competitiva.

## 2.2 PROPRIEDADE INTELECTUAL

Como sintetiza Oliveira (2019, pg.8), a “inovação está intimamente ligada à propriedade intelectual, que protege as criações do intelecto humano”. Propriedade intelectual refere-se ao “direito relativo à capacidade inventiva do intelecto humano” (OLIVEIRA, 2019, pg.9). Para Barbosa (2010, p.23 apud Cavalheiro, 2019, pg.8), são “direitos que resultam sempre numa espécie qualquer de exclusividade de reprodução ou emprego de um produto (ou serviço)”.

Para garantir esse direito, foi criado o sistema internacional de PI, permitindo a empresas e pessoas inovadoras a proteção de seus investimentos em novos produtos e serviços através do depósito de pedido de marcas, patentes e desenhos industriais. De acordo com a Convenção Da OMPI, a propriedade intelectual é definida como:

“(…) A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviços, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.(OMPI APUD BARBOSA, 2010, pg. 10).

A propriedade intelectual possui três divisões principais: direito autoral; propriedade industrial e proteção *sui generis*. Cada uma dessas áreas apresenta peculiaridades e tratamento jurídico próprios. Especificamente, o direito de propriedade industrial, foco deste trabalho, de acordo com a Lei 9.279/96, “abrange patentes de invenção e de modelo de utilidade, marcas, desenho industrial, indicações geográficas e repressão à concorrência desleal”. Segundo Cavalheiro (2019, pg.9), “são direitos concedidos com o objetivo de promover a criatividade pela proteção, disseminação e aplicação industrial de seus resultados”.

Como comenta Barbosa (2010), a Propriedade Industrial assegura às empresas os investimentos em seus elementos imateriais, como seu nome, suas marcas, tecnologia e imagem institucional. Alocada dentro do Direito Comercial, a sua proteção depende da concessão de um título pelo Estado, perante o pagamento de taxas (DUARTE, 2018). Ainda sobre a proteção, Duarte (2018) argumenta que a proteção é a melhor maneira de garantir uma sustentação legal, dando ao criador a possibilidade de disseminá-la, com os devidos retornos financeiros, contribuindo com o processo de inovação e modernidade do país.

Dentro do território nacional, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável pela concessão dos direitos de propriedade estabelecidos na Lei 9.279/96. Dessa forma, para registrar uma marca, ou depositar um pedido de patente, ou desenho industrial, é necessário submeter um processo ao INPI, procedimento que se faz por meio eletrônico através do site [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br) (CAVALHEIRO, 2019).

Tendo em vista o foco deste trabalho, será explorado em maior detalhe duas das principais modalidades de propriedade intelectual, que pertencem ao específico grupo da propriedade industrial: marcas e patentes.

### 2.2.1 Marcas

Na definição da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) (2020, pg.14), a marca “é um sinal capaz de distinguir os bens e serviços de uma empresa daqueles de outras empresas”. Para Bagnato et al. (2016), a combinação desses sinais, além de distinguir e identificar produtos ou serviços, diferenciando-o de outros semelhantes e afins, também pode ser utilizada para assegurar a conformidade com determinadas normas ou especificações técnicas.

Acerca do conceito de marca, Kotler e Pfoertsch (2008, pg. 23) acrescentam que:

Elas facilitam a identificação de produtos, serviços e negócios, ao mesmo tempo em que os diferenciam de concorrentes. São um meio efetivo e instigante de comunicar os benefícios e valor que um produto ou serviço consegue proporcionar. São uma garantia de qualidade, origem de desempenho, com isso incrementando o valor percebido para o consumidor e reduzindo o risco e a complexidade presentes na decisão de compra.

Ramello (2006 apud Vianna, 2021) aponta que marca é um importante dispositivo econômico, já que a utilização desse “sinal distintivo” permite o oferecimento de bens e serviços diferenciados e, dessa forma, permite aos consumidores distinguir entre diferentes mercadorias e reconhecer a sua proveniência. No entanto, o autor ressalta que a marca em si não tem a capacidade de dizer algo mais sobre as características ou composições dos produtos, ainda que os consumidores possam, por meio delas, obter mais informações. Essa capacidade de carregar informações, segundo Ramello (2006 apud Vianna, 2021), que influenciam na decisão de compra, é que confere proteção legal a elas. O respaldo legal que assegura a exclusividade de uso a seu proprietário, no entanto, só é concedido caso a marca seja distintiva.

Ainda de acordo com a OMPI (2020), a distinção é um ponto crucial para que uma marca seja considerada registrável. Desta forma, a marca não pode ser apenas uma descrição ampla do produto ou serviço, assim como não deve ser idêntica ou muito semelhante a uma marca já registrada ou utilizada para aquele tipo de produto ou serviço.

Lelio Schmidt (2017) reforça a questão da distintividade como elemento importante, visto que a fim de cumprir sua função distintiva e diferenciar um produto do

outro, é necessário que a marca individualize seu objeto sem se confundir com ele. Para tanto, torna-se primordial que a marca não identifique ou qualifique o objeto à qual corresponde, com a utilização de um nome próprio, diferente do nome comum que descreve a categoria do produto ou serviço.

Sobre os requisitos para registrabilidade, Bagnato et al. (2016, pg. 15) acrescentam que a marca também “deve atender aos requisitos de distintividade, novidade relativa, veracidade e relatividade”.

No contexto brasileiro, a lei que regulamenta o registro de marcas é a Lei 9.279/96. Dentro do escopo do artigo 122 desta lei, encontra-se a seguinte delimitação aos signos passíveis de serem registrados:

Art.122 - São suscetíveis de registro como marcas os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais. (CAVALHEIRO, 2019, pg.15)

O artigo seguinte, Art.123 da Lei da Propriedade Industrial, reconhece a classificação do sinal quanto à “sua natureza”, a qual pode ser registrada como sinal identificador de produto ou de serviço, coletiva e de certificação:

- a) Marca de Produto: aquela usada para distinguir um produto de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa.
- b) Marcas de Serviço: aquela usada para distinguir serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa.
- c) Marcas de certificação: trata-se de marcas usadas para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas especificadas no registro. Os atributos de uma marca de certificação podem especificar a qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada.
- d) Marca Coletiva: corresponde a uma natureza de marca utilizada para identificar produtos ou serviços produzidos por membros de uma determinada atividade. (CAVALHEIRO, 2019, pg. 17 -19)

No Brasil, a representação do sinal marcário, por sua vez, pode ser registrada nas seguintes modalidades:

- e) Marcas Nominativas: marca constituída por uma ou mais palavras no sentido amplo do alfabeto romano, compreendendo, também, os neologismos e as combinações de letras e/ou algarismos romanos e/ou arábicos.
- f) Marcas Figurativas: esse tipo de sinal marcário é composto por desenho, imagem, figura, símbolo ou qualquer forma fantasiosa de letra e número, isoladamente, bem como dos ideogramas de idiomas tais como o árabe, chinês, hebraico, japonês, etc.
- g) Marca Mista: constituída pela combinação de elemento nominativo e figurativo, ou tratando-se de um sinal marcário em que a grafia dos elementos

nominativos se apresente de forma estilizada.

h) Marca Tridimensional: constituída pela forma plástica de produto ou de embalagem, cuja forma tenha capacidade distintiva em si mesma e esteja dissociada de qualquer efeito técnico. (CAVALHEIRO, 2019, pg. 19 -20)

Para registrar uma marca, é necessário enviar uma reprodução da mesma ao INPI, indicando os bens e serviços para quais ela se aplicaria. A Lei prevê um prazo limitado de 10 anos para a vigência do registro de marcas, contados a partir da concessão. Esse prazo, no entanto, é prorrogável, mediante requerimento do titular.

### **2.2.2 Patentes**

De acordo com informações da OMPI, um dos primeiros tipos de propriedade intelectual admitidos pelo sistema jurídico moderno foi a patente. Na explicação de Bagnato et al. (2016):

Patente é um título temporário de propriedade que tem como objetivo proteger novos produtos, processos ou aperfeiçoamentos que tenham aplicação industrial e apresentem uma solução tecnológica para um problema específico. A proteção por patente pode ter como objeto um produto novo, um novo processo de obtenção de um produto já conhecido ou um objeto que apresente melhoria funcional sobre um já existente. (BAGNATO ET AL., 2016, pg.7).

Ainda sobre o objeto da proteção, a OMPI (2020, pg.5) ressalta que “para ser considerada apta à proteção por patente, uma invenção deve ter alguma utilidade prática e oferecer algo novo que não faça parte do conjunto de conhecimentos existentes na área técnica relevante (aquilo que os advogados chamam de estado da técnica). Ademais, faz-se necessário também a presença de atividade inventiva, ou seja, “alguma coisa não óbvia que não possa ser simplesmente deduzida por alguém dotado de conhecimentos mediados sobre a área técnica” (OMPI, 2020, pg.5).

Dentro do território nacional, a lei que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial é a Lei nº 9.279/96. A lei estabelece que, para ser patenteável, uma invenção precisa atender os requisitos de novidade, atividade inventiva e aplicação industrial. Caso o produto ou processo desenvolvido não apresente, de forma cumulativa, esses três requisitos, a patente não será concedida (BAGNATO et al, 2016). Conferido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), o título garante a criadores e

inventores o direito de uso e exploração por tempo determinado, geralmente de 20 anos, contados da data do depósito, além de impedir terceiros, sem consentimento prévio, de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar produto objeto de sua patente e/ou processo ou produto obtido diretamente por processo protegido pela patente. Em contrapartida, o titular da patente tem de divulgar os detalhes completos da invenção nos documentos de patentes publicados.

Conforme escreve Bagnato et al. (2016), no Brasil, são reconhecidos dois tipos de patentes:

Patentes de invenção: são concedidas a criações que representam um avanço de conhecimento científico ou uma solução nova para um problema técnico específico, que não poderia ser obtido somente com o conhecimento disponível em referências ou outras patentes.

Modelos de utilidade: são patentes concedidas a novas formas ou disposições de objetos de uso prático, que representam melhoria funcional do produto já existente e que apresentam aplicação industrial. (BAGNATO ET AL., 2016, pg. 7).

A fim de garantir o registro de uma patente, é preciso depositar o pedido junto ao INPI, preenchendo o formulário disponibilizado pelo órgão, nomeado petição de depósito. O pedido deverá abranger informações relativas ao objeto do pedido, de maneira clara e suficientemente detalhada, incluindo reivindicações relacionadas à invenção ou modelo de utilidade, apresentação do estado da técnica, desenhos, se for o caso; resumo e comprovante de pagamento da retribuição de depósito, como também dados do inventor e do titular da patente. Vale destacar que, assim como a maioria dos direitos de PI, patentes são títulos territoriais, ou seja, a proteção é concedida dentro de um país, de acordo com a legislação nacional (BAGNATO et al, 2016).

O pedido será, então, examinado pelo órgão que determinará se a invenção satisfaz as condições de patenteabilidade. O ato de depósito de um pedido de patente, junto ao INPI, cria uma importante expectativa de direito, com o protocolo desses atos administrativos em mãos, é possível que o empreendedor inicie o desenvolvimento e a comercialização da sua invenção, como também permite a notificação extrajudicial de um concorrente (CAVALHEIRO, 2019). Na explicação de Cavalheiro (2019, pg,13), “ao criar uma invenção com potencial de mercado, é extremamente importante depositar o pedido no INPI o mais rápido possível, obtendo assim o protocolo de depósito, número

do pedido de patente e, como consequência, a expectativa de direito para comercialização exclusiva da invenção”.

Ademais, é fundamental que inventores e empresas planejem em que territórios desejam obter a proteção por patente, já que lidar com diferentes sistemas jurídicos pode levar tempo e dinheiro, além disso, é preciso considerar planos de expansão internacional dos negócios no futuro.

## 2.3 MARCAS VERTICAIS NATIVAS DO AMBIENTE DIGITAL (DNVBs)

### 2.3.1 Definição

É possível afirmar que, na última década, os varejistas vêm adaptando suas marcas às preferências das novas gerações. Para além dos avanços tecnológicos recentes, o comportamento e padrão de consumo dessa geração vêm transformando a sociedade como um todo.

Em 2007, os americanos Andy Dunn e Brian Spaly juntaram-se para colocar em prática a ideia da Bonobos, uma das primeiras marcas de roupas masculinas a vender somente online. A ideia era oferecer, por meio da internet, roupas diretamente ao público masculino, que, normalmente, não possuem tanta paciência para experiências em *shopping centers*, além de não terem a disposição tantas opções de tamanhos. Como na visão de Dunn, oferecer tantos caimentos e ajustes de tamanhos não seria possível em uma loja física, os fundadores viram o comércio eletrônico como o canal ideal para criarem seu negócio. (RAMSHAW, 2016).

Para além do mercado masculino de moda, os dois perceberam que muitas técnicas de vendas não traziam valor agregado, em simultâneo, grandes *players* do comércio eletrônico tinham dificuldade em serem lucrativos. Boa parte utilizava o digital como extensão de suas lojas físicas, vendendo produtos de outras pessoas, o que envolvia a comercialização de grandes volumes de produtos por margens muito baixas. Desde o começo, a proposta da Bonobos era vender roupas masculinas a um preço mais justo, restringindo o número de intermediários, como também ampliar as dimensões tradicionais de tamanho impostas pela indústria de vestuário. Desta forma, a empresa

propunha oferecer tamanhos mais personalizados, em vez de oferecer apenas tamanhos-padrão. (LIPSKIER, 2018). Como aponta Lipskier (2018), desde o início, a ambição da dupla era inventar uma nova forma de vender e contar a história de uma marca, ao mesmo tempo, em que criavam um serviço de excelência com um produto de excelência, perfeitamente adaptado e pensado desde o início exclusivamente para a internet.

Em maio de 2016, Dunn publicou um artigo intitulado “*The Book of DNVB: The Rise Of Digitally Native Vertical Brands*”, na plataforma *Medium*, onde surgiu pela primeira vez a sigla DNVB, nomeando o modelo de negócio pensado para Bonobos. No conteúdo, o autor lista os elementos de diferenciação que distinguem esse novo modelo de negócio do realizado pelos *players* tradicionais de *e-commerce* até então.

Segundo Dunn (2016), as *Digitally Native Vertical Brands* são marcas nascidas e criadas na internet, que vendem diretamente para seus consumidores e se caracterizam por “interagir, transacionar e contar histórias para os consumidores via web”.

Outra característica apontada pelo autor é a integralização vertical, o que permite que essas companhias gerenciem desde a cadeia de suprimentos e desenvolvimento de produtos até o produto final, inclusive a imagem da marca. Assim sendo, a entrega de uma experiência de consumo significativo não estaria restrita apenas ao momento da compra, mas permeia toda a jornada do cliente.

A autora americana Barbara Kahn (2021) explica que no varejo direto ao consumidor, ou integração vertical, as empresas agregam a cadeia de valor do varejo para realizar os processos de fabricação, promoção e distribuição. Dessa forma, os produtos vão diretamente da fábrica ao consumidor por meio do site, da loja de varejo, etc., dispensando a necessidade de fornecedores e margens adicionais.

Na prática, muitas DNVBs não são totalmente integradas do ponto de vista da fabricação, mas possuem controle sobre o processo de produção. Cuidando de tudo, do *design* à distribuição, e muitas vezes realizam parcerias com fabricantes que possuem infraestrutura adequada para o processo de produção.

Segundo Kahn (2021, pág 121, tradução nossa), “a integração vertical permitiu tempos de entrega mais curtos, melhores políticas de devolução e acesso total às

informações do cliente e gerenciamento de estoques”. Isso permite que este tipo de empresa repasse essas vantagens de custo para seus clientes, sendo, portanto, capazes de vender produtos de alta qualidade a preços baixos.

Um ponto levantado por Dunn (2016) oferece uma visão importante do ponto de vista das estratégias de marketing destas empresas. As empresas que operam neste modelo de negócio estão construindo marcas online e não apenas distribuindo produtos por meio de um site. O grande objetivo é que o consumidor não somente compre produtos da marca, mas construa um relacionamento com ela. Para tanto, DNVBs colocam grandes esforços na experiência do cliente, para que o consumidor antes mesmo de chegar o momento de adquirir o produto, seja encantado e familiarizado com a marca. Dessa forma, esses consumidores adquiriram confiança na empresa, sendo capazes de enxergar seus valores e propósitos no mundo.

Dentro desta perspectiva, a marca e a manutenção de sua essência em todos os pontos de contato são os principais diferenciais oferecidos neste modelo de negócio. No entanto, para atingir este propósito, dentro do âmbito da construção da marca, é preciso que a empresa incorpore a preocupação com o registro, a fiscalização e a continuação da marca, gerenciando-a para que continue a render os frutos que a empresa necessita. Como ressalta Cavalheiro (2019), todas as empresas bem-sucedidas hoje possuem registro de propriedade intelectual. Este fato mostra a importância estratégica do uso de Propriedade Intelectual no processo de estruturação do negócio e a importância de o empreendedor compreender e utilizar de forma eficaz e eficiente as diferentes modalidades de proteção garantindo direitos de propriedade.

### **2.3.2 DNVBs vs E-commerce**

Como observou Dunn (2016), em seu artigo intitulado “*The Book of DNVB The Rise Of Digitally Native Vertical Brands*”, publicado na plataforma Medium, o modelo vertical direto ao consumidor não é uma ideia nova. Marcas tradicionais, como *Nike*, *Zara* e *Apple*, combinam vendas tradicionais e canais de distribuição direta, através de lojas físicas e site próprio.

Na visão de Lipskier (2018), marcas tradicionais com presença digital,

geralmente, adotam três tipos de estratégia ou apresentam-se de três formas distintas no mercado, são elas: preço, seleção e experiência. Segundo a autora, a estratégia de preço é exemplificada pela indústria de venda rápida ou eventos. Empresas que adotam esse modelo têm como principal função vender massivamente, em um curto período, para o maior número de pessoas possíveis para cobrir os custos de distribuição, logística, entre outros (LIPSKIER, 2018).

Já a estratégia de seleção é adotada por *e-commerces* que visam um público específico por meio de um sortimento adequado de estoque. Como exemplo, Lipskier (2018) cita lojas especializadas que além de distribuírem grandes marcas, também distribuem seus próprios produtos. É o caso da empresa francesa *Sephora*, presente no Brasil, suas ofertas são atrativas por três razões: diversidade de portfólio (grande variedade de produtos, cores, preços etc.), dificuldade de encontrar os mesmos produtos em outros locais, seja online ou em loja física, e o poder de sua comunidade (LIPSKIER, 2018).

Por último, a estratégia de experiência inclui modelos de negócios originais, como serviços sob demanda e a venda de assinaturas. A autora (2018) menciona como exemplo a empresa americana *BirchBox*, que envia todo mês um mix de produtos de beleza de marcas parceiras, conceito adotado pela empresa brasileira Boniclub, que se define como “um site de experiências de beleza exclusivas, e também um clube com milhares de experts de beleza” (LIPSKIER, 2018).

Posto isso, para Lipskier (2018), a principal diferença entre DNVBs e *e-commerces* tradicionais é que as primeiras agregam uma nova vertical, a estratégia de produtos exclusivos, que consiste na comercialização de produtos com marca própria. Apesar de sutil, a diferença é importante, pois estas empresas oferecem produtos que não estão disponíveis em outros lugares e os clientes só podem comprá-los diretamente da marca (LIPSKIER, 2018).

Andy Dunn (2016), em seu artigo original, argumentou que as DNVBs não estão construindo um e-commerce, mas sim uma marca cujo principal canal de distribuição é digital. Além de conferir identidade aos produtos e a empresa, a marca é considerada um dos principais ativos da empresa. No texto, Dunn (2016) pontuou ainda que ambos os negócios apresentam uma trajetória de crescimento bem diferente, enquanto uma

empresa de comércio eletrônico funciona como um canal, com margens baixas e crescimento rápido, uma empresa nativa digital possui margens altas e crescimento mais lento, no entanto, apresenta-se mais lucrativa no longo prazo devido à sua proposta de valor.

De acordo com Lipskier (2018), ao serem proprietárias de suas mercadorias e responsáveis pela decisão de preço, seleção de produtos e experiência dos clientes, as DNVBs conseguem vantagens competitivas superiores a de seus concorrentes. A exemplo disso, possuem margens brutas mais altas, alcançando 65% contra 30% das apresentadas pela maioria dos *e-commerces*. Também são mais rentáveis com margem líquida quatro vezes maior, 40% versus 10% (LIPSKIER, 2018).

Por seguirem uma abordagem mais holística e próxima das pessoas, as DNVBs são vistas como a evolução do comércio eletrônico. Ao desenharem uma estrutura mais flexível, responsiva e escalável, além de adotarem um espírito de parceria que beneficia a todos, essas startups levam em consideração o futuro do varejo e posicionam-se na vanguarda das empresas inovadoras (LIPSKIER, 2018).

### **2.3.3 DNVBs vs Startups**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) define *startup* como “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. Já a Associação Brasileira de Startups (Abstartups) traz o seguinte conceito:

Startups é uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real. Oferece uma solução escalável para o mercado, e para isso, usa tecnologia como ferramenta principal (ABSTARTUPS, 2021).

As startups, de acordo com Ries (2012), são organizações, em condições de extrema incerteza, planejadas para criar um novo produto ou serviço, que tem na inovação — tecnológica, de processo, ou de modelo de negócio — o cerne das suas operações. Focadas em atender um problema não atendido por empresas tradicionais,

essas empresas surgem, normalmente, pequenas, em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo, para a partir da inovação se diferenciar no segmento em que atuam.

Assim como as startups, as DNVBs são empresas, em fase inicial, que buscam um modelo de negócio adequado, replicável e lucrativo. As duas buscam respostas do mercado para o produto ou serviço inovador que esperam vender, permanecendo assim até encontrarem um modelo de negócio fixo (LIPSKIER, 2018).

Na visão de Lipskier (2018), as marcas verticais nativas digitais desenvolvem-se sob os mesmos pilares das *startups*, ambas seguem as mesmas metodologias, como, por exemplo, a agilidade no desenvolvimento de produtos, o uso de dados e a criação de uma proposta de valor a partir de problemas reais enfrentados pelos clientes. Visando crescimento rápido, assim como as *startups*, as DNVBs observam lacunas deixadas por competidores tradicionais de seus segmentos.

Para Lipskier (2018), como qualquer *startup*, uma DNVB atende quatro condições:

- Potencial de rápido crescimento e escalabilidade;
- Uso de novas tecnologias;
- Necessidade de financiamento;
- Entram ou criam um mercado cujo risco é difícil de avaliar. (LIPSKIER, 2018, pg. 45-46)

Para Oliveira (2019, pg.7), “startups são empresas que tentam inovar nos mais variados segmentos de mercado”. Assim como as *startups*, as DNVBs buscam explorar seu potencial inovador como diferencial competitivo.

#### **2.3.4 Atributos**

Segundo Dunn (2016), as marcas verticais nativas digitais, conhecidas pelo acrônimo em inglês DNVBs, possuem 4 atributos essenciais:

- São nascidas e criadas no ambiente digital;
- São verticalizadas;
- São extremamente focadas na experiência do cliente;

- Não são necessariamente limitadas ao ambiente digital.

Resumidamente, a essência dessas empresas é desenvolver e distribuir seus produtos, sob marca própria, em seu site de comércio eletrônico diretamente aos consumidores finais. No próximo capítulo, será explorado em maior detalhe essas características essenciais desse modelo de negócio.

#### 2.3.4.1 Integração vertical

Em oposição a empresas tradicionais, com forte dependência do varejo para venderem seus produtos e alcançarem o consumidor final, as DNVBs aplicam um modelo de integração vertical, eliminado o máximo possível de intermediários, vendendo diretamente para seus clientes (DUNN, 2016). Isto significa que, na maior parte dos casos, elas têm total controle sobre todo o processo de produção, do desenvolvimento à venda de produtos.

Barbara Kahn (2021) aprofunda este conceito:

O varejo direto ao consumidor, ou integração vertical, incorpora a cadeia de valor do varejo para que a empresa faça a fabricação, a construção de marca (*branding*) e a distribuição. Os produtos vão diretamente da fábrica ao consumidor através do site da marca, loja de varejo ou *showroom*, eliminando a necessidade de parceiros e margens adicionais. (KAHN, 2021, pg.13-14).

Por conta disso, as DNVBs são consideradas negócios D2C ou DTC (*direct-to-consumer*), acrônimos utilizados de forma intercambiável por diversos autores. Soares (2022), no entanto, pontua que os acrônimos DNVB e DTC não são sinônimos, apesar das DNVBs adotarem um modelo de distribuição (DTC), não necessariamente todas as empresas DTC são DNVBs, já que existem empresas DTC que não nasceram digitais. Além disso, no caso das DNVBs, a ideia é tentar oferecer algo além da operação de compra, de modo a criar um relacionamento direto com os clientes, aproveitando os dados para criar uma experiência mais personalizada e individualizada.

Do ponto de vista do *marketing*, ao controlar todo o processo de distribuição, as DNVBs conseguem melhorar significativamente a experiência de compra. Sendo responsáveis por todos os pontos de contato, as DNVBs acumulam uma ampla base de dados, que possibilita remover pontos de fricção, atuando diretamente nas estratégias

de engajamento e relacionamento que contribuam para a fidelização do cliente. Além disso, o relacionamento direto permite mudanças no design do produto e respostas mais rápidas às mudanças de demanda e tendências de moda (KAHN, 2021). Ainda segundo Kahn (2021), marcas verticais tendem a desenvolver uma narrativa mais sólida e uma conexão mais profunda com os clientes. Como consequência, muitos clientes acabam tornando-se grandes defensores da marca.

De acordo com Kahn (2021), existem várias vantagens no modelo de negócio vertical. Em primeiro lugar, segundo a autora, em consequência do acesso direto a fornecedores de suprimentos, varejistas que adotam este modelo alcançam uma diminuição média entre 2% e 4% nos custos dos produtos vendidos. Em segundo lugar, eliminando etapas na cadeia de distribuição, as empresas *Direct To Consumer* (diretas ao consumidor) conseguem eliminar margens excessivas e repassar essas economias, permitindo-lhes passar essas vantagens de custos para seus clientes. Dessa forma, muitas DNVBs conseguem vender produtos de alta qualidade a preços mais baixos (KAHN, 2021).

Em contrapartida, Lipskier (2018) aponta que o processo não é tão simples, já que a maioria das DNVBs integra custos logísticos significativos. Há, por exemplo, um custo considerável de envio, tendo em conta que a maioria oferece frete grátis, não só para novos pedidos, como também para devoluções. Além disso, DNVBs são conhecidas por investir em embalagens criativas e de melhor qualidade como uma forma de oferecer uma experiência de marca intimista em escala. Apesar da prática implicar em um custo maior, segundo a autora, a maioria não contabiliza como custo operacional, mas sim como uma despesa de marketing, já que a embalagem é pensada para que o destinatário queira mostrá-la nas redes sociais. Nesse sentido, a embalagem torna-se parte de uma estratégia de marketing para aumentar o reconhecimento de marca (*brand awareness*) e o marketing boca a boca (LIPSKIER, 2018).

Ainda de acordo com Kahn (2021), outra vantagem do modelo direto é um melhor controle de estoque. Alguns desses *players* atuam localmente, de forma que eles possam, de acordo com dados de compra em tempo real, aumentar ou reduzir a produção. A respeito desses dados, Lipskier (2018) aponta a utilização de tecnologias, como, *big data*, *business intelligence* e automação, que permitem um melhor

entendimento de cada etapa. Ademais, segundo a autora, as DNVBs integram uma série de processos otimizados, como, por exemplo, algoritmos preditivos que conseguem monitorar vendas, estoques e envio de pedidos, minimizando problemas de estoques (LIPSKIER, 2018).

Para as DNVBs, não se trata de integrar todas essas funções internamente e multiplicar o número de colaboradores, mas de construir um ecossistema automatizado ao máximo, incluindo *stakeholders*. Com uma gestão otimizada, por meio da utilização de novas tecnologias, as DNVBs conseguem gerar valor no relacionamento com os clientes e experiências mais profundas e integradas (LIPSKIER, 2018).

#### 2.3.4.2 Foco na experiência do cliente

A distribuição direta não se destina apenas a reduzir custos estruturais, mas também visa cumprir um dos principais objetivos desse modelo de negócio, o de oferecer uma melhor experiência de compra online. À medida que os clientes dão enorme valor à experiência digital, as DNVBs focam em fazer diferente dos padrões usuais de *e-commerce*, entregando valor não somente por meio de seus produtos, como também na experiência do cliente (DUNN, 2016).

Ao eliminar intermediários, estabelecem uma conexão direta com seu público, sobretudo baseada em um sistema de valores e numa cultura compartilhada por todos os seus *stakeholders* (LIPSKIER, 2018). Dessa forma, conforme Lipskier (2018), andam na contramão do modelo de marca centrífuga, predominante no século passado, cujo único desafio era controlar mensagens e produtos com o objetivo de vender. As DNVBs adotam o conceito de centralidade humana, que de acordo com Kotler (2021), trata-se da atual fase do *marketing*, uma evolução, após 70 anos, do conceito de *marketing* com foco no produto.

Como explica Lipskier (2018):

As DNVBs estão iniciando um novo modelo centrado no ser humano, que o especialista Michael Dart chama de “altruísmo relacional”, ainda que suas decisões sejam orientadas pelo lucro e pelo crescimento, elas começam com os melhores interesses dos consumidores em vista, e essa premissa é constitutiva de sua identidade (LIPSKIER, 2018, pg. 47, tradução nossa).

A autora complementa que, de forma geral, essas empresas constroem uma marca em torno de uma missão, ou na defesa de uma causa, que vão além delas. Com uma filosofia centrada nas pessoas, as experiências propostas se tornam únicas e personalizadas para cada cliente e é, dessa forma, que constroem e inspiram uma comunidade ao redor da marca. Além disso, criam uma história, personalidade e estética que lhes permitem contextualizar os valores da marca e dar vida à sua cultura através de uma conversa contínua. Produtos, atendimento ao cliente e cultura formam um todo coerente, o que também contribui para proporcionar uma experiência única para o cliente (LIPSKIER, 2018). Segundo um estudo da Clipperton (2020) a respeito desse modelo de negócio, o objetivo é fazer com que os clientes se sintam parte de algo especial e pertencente a uma verdadeira comunidade.

Apesar de muitas empresas afirmarem ter uma estratégia centrada no cliente, segundo Waegertner (2020, pg.34), geralmente, trata-se apenas de discurso. Para o autor, o cliente no centro da equação é um dos seis princípios da inovação radical, e a estratégia requer “tanto estar próximo e aprender com as necessidades e *insights* dos clientes quanto tomar decisões que possam parecer ilógicas a curto prazo, mas que criam valor na relação com o ativo mais importante”.

De acordo com Lipskier (2018), no caso dessas companhias, a experiência é desenhada pela combinação entre produto físico, experiência online e atendimento ao cliente. Intrinsecamente inseparáveis, o mix desses elementos cria a marca no imaginário dos clientes e proporciona o forte vínculo emocional buscado pelas DNVBs. Essas empresas, quando bem-sucedidas, são capazes de criar um movimento que agrega valor e, até mesmo, adquire status de marca *cult*.

Muitas DNVBs constroem sua reputação por meio do boca a boca. Dessa forma, a melhor maneira de encontrar novos clientes é oferecer uma melhor experiência, em comparação com a concorrência e, graças ao digital, conseguem recorrentemente oferecer um atendimento ao cliente mais amigável, responsivo e personalizado que muitas empresas de varejo tradicionais (LIPSKIER, 2018). Além disso, a comunicação é pensada para “viralizar”, seja por meio do boca a boca ou de influenciadores, e as mídias sociais são estrategicamente utilizadas para construir uma comunidade ao redor da marca (CLIPPERTON, 2020).

No ambiente digital, a primeira geração de marcas digitais aproveitou as mídias sociais para construir sua base inicial de fãs. A dinâmica da internet possibilitou que essas marcas se tornassem conhecidas rapidamente e construíssem uma comunidade ativa e engajada. Hoje, com o poder das redes sociais, uma experiência memorável proporcionada a um único cliente pode chegar quase instantaneamente ao ouvido de milhões de clientes (LIPSKIER, 2018). Ainda assim, como alerta Lipskier (2018), as DNVBs preferem não depender totalmente das mídias sociais e a maioria opta por desenvolver suas próprias infraestruturas e plataformas para explorar novos caminhos de *marketing* e novas opções. Especialmente, porque ao privilegiar suas redes proprietárias e conteúdos originais, em geral, com forte poder de propagação, conseguem expressar melhor seu universo, contribuindo para a fixação da marca (LIPSKIER, 2018).

#### 2.3.4.3 Dados

Ao controlarem totalmente a cadeia de suprimentos, as DNVBs evitam a necessidade de combinar dados brutos de vários atores, e são capazes de coletar grandes quantidades de dados, em volumes maiores e com um nível de detalhes muito maior em comparação ao comércio varejista físico (CLIPPERTON, 2020). No livro *“The Shopping Revolution: How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption Accelerated by Covid-19”*<sup>4</sup>, Kahn explica o contexto e a importância dessa cultura de dados:

(...) Dada a concorrência no mercado atual, é importante não apenas atender às necessidades do cliente, mas fazê-lo de uma forma ainda melhor do que a concorrência. Isso requer reunir grandes quantidades de dados de clientes, bem como identificar ações competitivas e antecipar inovações e respostas futuras. Por fim, é essencial manter o ritmo com as tecnologias em constante mudança (KAHN, 2021 pg.16, tradução nossa).

---

<sup>4</sup> KAHN, Barbara E. *The Shopping Revolution, Updated and Expanded Edition: How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption Accelerated by COVID-19*. University of Pennsylvania Press, 2021.

A revolução das compras: Como os varejistas são bem-sucedidos em uma era de disrupção sem fim acelerada pelo COVID-19.

De acordo com Kotler (2021), uma das vantagens da digitalização é diminuir o tempo de chegada de inovações na experiência do cliente, já que ficou mais fácil para as empresas testar conceitos, realizar experiências rápidas e lançar protótipos no espaço digital. Ainda sobre digitalização, o especialista afirma que um dos principais subprodutos é o *big data*. Conforme a empresa de consultoria Gartner Group (2012, apud MACHADO, 2018, pg. 166) “*big data*, em geral, é definido como ativos de alto volume, velocidade e variedade de informação que exigem custo-benefício, de forma inovadora de processamento de informações para maior visibilidade e tomada de decisão”.

Segundo Kotler (2021), a utilização de tecnologias digitais, sobretudo o *big data*, garante uma vantagem significativa para empresas nativas digitais em comparação à varejistas físicos:

O rastreamento da internet permite que o profissional de marketing digital proporcione experiências riquíssimas em contexto, como landing pages personalizadas, anúncios com mais relevância e conteúdo customizado (KOTLER, 2021).

Neste contexto, empresas recorrem à tecnologia digital e o uso massivo de dados (*big data*) para impulsionar seus negócios e práticas de *marketing*, e o *marketing* torna-se muito mais do que fazer com que os clientes migrem para os canais digitais. A disponibilidade do *big data* levou ao advento do *marketing* direcionado por dados e a tecnologia possibilitou que o *marketing* seja preditivo, contextual, aumentado e ágil (KLOTTER, 2021)

Nascidas no ambiente digital, as DNVBs se beneficiam dessa inteligência coletiva e dessas novas habilidades, até então restritas às *startups* de tecnologia, assim como do progresso em ciência de dados e análise de dados (LIPSKIER, 2018). No caso das DNVBs, os investimentos em plataformas digitais são basilares para iniciativas de crescimento a longo prazo, ao coletar informações diretamente, por meio de suas redes proprietárias, essas empresas têm dados acionáveis do consumidor em mãos para impulsionar iniciativas de inovação em toda a empresa (LIPSKIER, 2018).

No contexto digital, o site, além de ser um meio para construção da identidade da marca, torna-se também um meio para registro de dados, pois, toda a vez que é acessado, dados são coletados. Por meio dessa forma de presença digital, marcas

acompanham a jornada do cliente, o tempo gasto em cada página e levantam informações pessoais e de contato. Cada vez que o cliente retorna ao site, fornece novas informações sobre suas preferências, informações específicas sobre o que gostam, que podem ser analisadas e cruzadas para oferecer uma experiência cada vez mais personalizada (LIPSKIER, 2018). Como sintetiza Kotler (2021), preocupações com a privacidade à parte, trata-se de uma enxurrada de ideias a explorar.

Os dados provenientes dessas movimentações são insumos importantes para criação de estratégias de negócios (SOARES, 2020). Ao possuir processos para coleta e análise de dados, as marcas conseguem prever futuras compras com base no histórico de aquisição de cada cliente, dessa forma é possível enviar ofertas personalizadas e realizar campanhas customizadas. (KOTLER, 2021). “Em outras palavras, cada visitante do site verá um conteúdo distinto, conforme seu comportamento passado e suas preferências. Isso permite ao especialista em marketing de conteúdo conduzir o consumidor ao longo do caminho até a compra” (KOTLER, 2021, pg.154).

De acordo com Dunn (2016), graças a esse uso extensivo de dados, as DNVBs conseguem criar um vínculo mais forte com os clientes. Com mais dados disponíveis, esses varejistas de comércio eletrônico conseguem prover conteúdos e ofertas melhores que causam o envolvimento dos compradores e estimulam a compra (KAHN, 2021).

A informação é corroborada por um estudo realizado pela empresa Clipperton (2020) sobre DNVBs. De acordo com o levantamento, por meio de ferramentas de automação de *marketing*, alimentadas por inteligência artificial, as DNVBs conseguem mapear a experiência do cliente, incluindo mensagens que recebem até a sua jornada de compra, munindo o processo de design UX para produzir ofertas centradas nos clientes. Dessa forma, segundo o levantamento, essas empresas conseguem adaptar a sua cadeia de valor às expectativas dos clientes.

Graças à análise de dados, as DNVBs têm o poder de gerenciar e otimizar todas as suas atividades. A título de exemplo, Lipskier (2018) cita o algoritmo preditivo no qual se baseia o mecanismo de recomendação de muitas DNVBs. Em geral, essas empresas possuem um sistema de recomendação muito mais sofisticado, com a ajuda de inteligência artificial, esses varejistas digitais conseguem recomendar produtos a clientes

com base em seu perfil. Esses motores, quando bem utilizados, tornam-se um grande diferencial, como explica Kotler:

Eles analisam continuamente o histórico de compras para criar uma segmentação dinâmica e determinar o perfil dos clientes a fim de identificar relações ocultas entre produtos aparentemente não relacionados, viabilizando ações de up-selling (quando o cliente é estimulado a levar um produto mais caro do que aquele que ele pretendia comprar) e cross-selling (quando ele é estimulado a levar um produto que complementa a compra inicial. (KLOTTER, 2021, pg.14-15)

#### 2.3.4.4 Desenvolvimento de produtos

De forma geral, as empresas digitais, assim como as de *software*, são em sua essência mais flexíveis e ágeis no desenvolvimento de produtos. Por possuírem menos ativos físicos, essas companhias tendem a se adaptar melhor às flutuações do mercado. Dentro desta estratégia, o desenvolvimento de produtos é dinâmico e centrado num processo de melhoria contínua, fundamentado no diálogo entre clientes e a marca. (Lipskier, 2018). A exemplo disso, muitas DNVBs desenvolvem seus produtos por meio da proposta de *crowdsourcing*, mais especificamente *crowdsourcing design*. Neste modelo de produção, o cliente não é um mero comprador e sim um coprodutor, aumentando sua relação com a marca.

Como lembra Lago et al. (2016, pg.63), a conectividade em rede permitiu que *stakeholders* participassem do processo de desenvolvimento de produtos. De certa forma, o *crowdsourcing* se assemelha à abertura do processo de inovação de uma empresa, por integrar diversas competências individuais — pessoas criativas, cientistas, engenheiros, entre outros — ou comunidades organizadas (CHANAL et al, 2008 apud LAGO et, al, 2016). Segundo Lipskier (2018), as DNVBs aproveitam o poder do *crowdsourcing* e a criatividade “coletiva” para alavancar o engajamento dos clientes, a inovação das empresas e, por consequência, seu crescimento. Essas marcas permitem que os clientes se envolvam, borrando a linha entre criadores e compradores, fazendo com que eles se sintam parte da empresa.

De acordo com Lipskier (2018), a criação da marca e do produto simultaneamente é um dos pilares do modelo de negócio DNVBs. Em uma abordagem tradicional, uma vez que o produto é colocado no mercado, ele é considerado completo,

de outro modo, na visão do *growth marketing*, utilizado pelas DNVBs, o produto está sempre em construção. Na explicação de Lipskier (2018, pg. 22, tradução nossa), o produto é “integrado a um processo de melhoria contínua e trocas interativas, como um produto tecnológico, constantemente aprimorado em sucessivas versões”.

Desta forma, ao contrário da prática clássica do *marketing*, que considera primeiro o desenvolvimento do produto, depois os aspectos relacionados à sua promoção, o *marketing* ágil, baseia-se numa estratégia de crescimento orgânico, pensando nas duas etapas em conjunto. Neste modelo simultâneo, segundo Kotler (2021, pg. 244), “cada etapa da inovação — *design*, produção, apresentação — é levada em consideração ainda no início do processo”. Como exemplo, o autor cita a implementação de códigos abertos para alavancar a criação coletiva e acelerar à chegada de produtos no mercado.

A respeito da natureza desses produtos, Lipskier (2018) pontua que as DNVBs nascem da oportunidade de fornecer aos consumidores algo que eles não têm a opção de adquirir diretamente. Segundo a autora, essas empresas adotam os conceitos de “*startup* enxuta” e metodologias ágeis para encontrar produtos “*must have*”, que no fim das contas serão menos padronizados e interessantes. Essa estratégia é denominada YONO (“*you only need one*”), o que significa que os produtos são pensados para serem essenciais, de modo que os clientes só precisarão comprar os produtos da marca, sem precisar recorrer à concorrência (LIPSKIER, 2018).

Ademais, ao vender diretamente pelo seu site, essas *startups* não precisam se preocupar em garantir o abastecimento de lojas com estoque diferentes, produtos sazonais ou coleções cápsulas, lotes iniciais são produzidos em pequenas quantidades para testar o mercado e diminuir o risco de perdas. Ao optar por trabalhar com uma pequena gama de produtos, normalmente produzidos localmente, as DNVBs fortalecem o valor de seus produtos junto às novas gerações que se preocupam com um consumo mais sustentável (LIPSKIER, 2018).

#### 2.3.4.5 Loja Física

De acordo com Dunn (2016), o fato de terem nascido na web não impede DNVBs

de se estenderem para o offline e criarem pontos de vendas físicos. Eventualmente, as empresas sentem a necessidade de estabelecer uma presença física para estreitar o relacionamento com seus clientes na vida real.

Como lembra Kahn (2021), lojas físicas ainda atendem a demanda importante de permitir que clientes toquem e sintam o produto e o vejam na realidade. Além disso, possibilitam a interação com consultores de vendas experientes e fornecem propriedade imediata dos itens comprados.

Segundo Trino (2020), lojas físicas estão assumindo um papel primordial nas estratégias de extensão de *startups online* para o canal *offline*. Ainda conforme o autor, visando satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar sua base de consumidores, cada vez mais empresas digitais tem optado por um ponto de venda físico, influenciadas sobretudo pelo desejo de toque e gratificação instantânea das novas gerações

A ideia é corroborada por Smilansky (2022, pg. 1113), que afirma:

No ambiente digital varejista *omnichannel omni-experience* em constante evolução de hoje, o papel da loja física está mudando. Hoje, os consumidores estão iniciando, interrompendo e complementando o ciclo de vendas por meio de múltiplos pontos de contato. Lojas físicas proporcionam aos compradores a chance de ter uma experiência sensorial com uma marca ou produto. (SMILANSKY, 2022, pg. 1113)

Tendo em vista este cenário, na maior parte dos casos, as DNVBs optam por se desenvolver por meio de uma rede própria, como uma forma de materializar a experiência do digital. Algumas realizam parcerias rigorosamente selecionadas e, em quase todos os casos, controlam por completo a distribuição externa, porque a abordam como uma experiência de *marketing* onde a prioridade não é estocar produto, mas continuar oferecendo a melhor experiência para o cliente (DUNN, 2016).

Outra estratégia adotada por DNVBs é optar pela abertura de *pop-up stores*, conceito de lojas físicas montadas de forma temporária em algum lugar. Segundo Kahn (2021), essa estratégia reconhece o aspecto dinâmico da experiência de compra e oferece uma experiência passageira, o que faz com que muitos clientes se interessem ainda mais em visitar o espaço. Na explicação de Kahn (2021, pg. 98), “parte do fascínio das experiências únicas é que elas são especiais e, portanto, nem sempre disponíveis”. Além de oferecer exclusividade e novidade, as lojas *pop-ups* são normalmente

construídas para chamar atenção e localizadas em bairros movimentados, o que acaba trazendo ainda mais tráfego para a região (KAHN, 2021).

Seja qual for a estratégia utilizada, as DNVBs pensam nas suas extensões físicas não apenas como um canal para distribuir produtos, mas um como um canal complementar de marketing, onde podem criar valor para seus clientes. Antes de criar o modelo de negócio, Andy Dunn observou que a maioria das lojas de varejo tradicionais não oferecia uma experiência satisfatória para seus clientes e o pressuposto básico sobre o qual o varejo foi construído não funcionava mais. Da capacitação dos vendedores, passando pelo oferecimento de poucos tamanhos, e o atendimento robotizado, todos esses aspectos não agregavam nenhum tipo de valor. A partir dessa observação, Andy Dunn criou o conceito de *Guideshop* (LIPSKIER, 2018).

Moraes (2019), citado por Souza (2021), conceitua a expressão:

Guide shop ou, em português, “loja guia” é um estabelecimento comercial físico com mostruário, mas sem estoque, no qual os consumidores escolhem e provam produtos, os compram via totens ou tablets online presentes no lugar, e depois recebem as mercadorias em casa via frete tradicional. Em outras palavras, trata-se de um negócio muito parecido com o showroom, só que totalmente integrado a uma loja online. (MORAES, 2019 APUD SOUZA, 2021, pg.6)

O modelo oferece muitas vantagens como a eliminação de processos como inventário e gerenciamento de estoque (LIPSKIER, 2018). Para Moraes, outros benefícios são expansão do negócio, lojas físicas menos custosas, melhoramento do branding e aumento da credibilidade da marca, facilitação da escolha, redução de trocas e devoluções (MORAES, 2019 APUD SOUSA, 2021).

Outro avanço desse modelo é permitir que o cliente finalize o processo de venda online como ele quiser, seja via celular ou tablet, conforme a própria conveniência. Esse conceito, por meio do qual o cliente usa mais de um canal na sua jornada de compra, foi denominado “figital”. Segundo Soares (2020), o processo cria uma relação ainda mais íntima com a marca, já que a experiência se torna mais humanizada.

No Brasil, já existem alguns cases de DNVBs com lojas físicas. É o caso da Amaro, marca de moda fundada em 2012, nascida no mundo digital com estratégia de

varejo omni-channel<sup>5</sup>. Conforme Hortélio (2012), “a empresa criou os Guide Shops, nos quais os consumidores podem provar as peças e conhecer de perto os produtos. Ao final, é possível escolher receber o item em casa ou sair da loja com ele na mão. Nesses casos, o foco é novamente na experiência de compra, não na aquisição do produto por si só.”

É dessa maneira que as DNVBs planejam seus pontos físicos, menos como uma loja, e mais como um espaço de marca e um canal complementar de *marketing*. Os espaços são inventados e reinventados conforme a necessidade para permanecerem relevantes e estimulantes; são utilizados para sediar experiências e estreitar o relacionamento com sua comunidade. Na explicação de Smilansky (2022, pg.72), “a meta é aproximar os mundos digital e físico, permitindo que se complementem de forma harmônica e atendam às expectativas dos clientes capacitados e exigentes do presente e do futuro”.

#### 2.3.4.6 *Panorama mundial*

Em maio de 2016, a jornalista Ilan Mochari deu espaço ao famoso artigo publicado por Dunn, no portal Inc., a entrevista com o empresário permitiu que um público maior conhecesse o novo modelo de negócio e os seus famosos exemplos americanos. Na época, além da Bonobos, de Dunn, as empresas americanas Warby Parker e Casper foram citadas.

Algumas semanas depois, Dunn publicou uma enciclopédia de marcas verticais nativas digitais, na qual o autor listava 92 DNVBs americanas com faturamento anual de mais de 1 milhão de dólares. Não à toa, as DNVBs vêm ganhando popularidade nos últimos anos. De acordo com o estudo “*DNVBs: Buzz word or new class of assets?*”<sup>6</sup>, realizado pela empresa Clipperton, o aumento do número de empresas desse tipo é visível em várias categorias de consumidores, o fenômeno começou inicialmente em

---

<sup>5</sup> Estratégia de marketing, vendas e atendimento que busca oferecer uma experiência única e interligada aos clientes por meio de diferentes canais de comunicação.

<sup>6</sup> *DNVBs: Buzz word or new class of assets? - DNVBs: Nova expressão na moda ou nova classe de ativos? (Trauçãõ literal)*

segmentos com alta penetração na internet, como, por exemplo, roupas de cama e móveis.

De acordo com Lipskier (2018), no momento, os setores de vestuário, beleza, acessórios e cosméticos tem se destacado, mas também há uma propagação do modelo em todas as categorias de bens de consumo, de alimentos a produtos de higiene, passando por vinhos e café.

O desenvolvimento desse modelo de negócio é particularmente visível nos Estados Unidos. Berço original do conceito, o país continua sendo o principal polo de DNVBs. Um levantamento promovido pela empresa Clipperton, realizado em março de 2020, identificou 700 DNVBs na América do Norte e na Europa. Apenas nos Estados Unidos e Canadá, foram detectadas 361 empresas. De acordo com o estudo (2020), particularmente neste país, a tendência é impulsionada pelo surgimento de uma nova geração de consumidores online e financiamentos massivos provenientes de fundos de investimentos, inclusive com empresas de venture capital especializadas em atender esse segmento de mercado. Ainda de acordo com a pesquisa, desde 2015, nos Estados Unidos, 17 rodadas de investimento para este segmento já superam o valor de 100 milhões de dólares.

Também nos Estados Unidos, a associação global de empresas de Conteúdos e Comunicação Interativa Digital, IAB (*Interactive Advertising Bureau*), criou uma lista com as 250 empresas do tipo “*direct brand*” para se observar em 2020, organizadas no quadro 1 a partir da quantidade de novas *startups* listadas por categoria. O termo “*direct brand*”, neste caso, é sinônimo de “*direct to consumer*” (direto ao consumidor).

Quadro 1 - Distribuição por segmentos das 250 empresas compatíveis com o modelo DNVB nos Estados Unidos

Categoria	Empresas	% de Distribuição no Ranking IAB	Exemplos de marcas
Vestuário/Moda	85	34%	Adore me, Allbirds
Alimentação	51	20%	Boxed, Zest Tea
Cuidados pessoais	30	12%	Glossier, The Honest Company

Casa e Eletrodomésticos	25	10%	Casper, Tushy, Stikwood
Hobbies/ Estilo de Vida	20	8%	Greetabl, Groove Life, Litographs
Saúde/ Bem-estar	16	6%	Care/Of, Poplar, Lumer Deodorant
Cuidado para Bebês/Familiares	8	3%	Bitsbox, Smilo, Coterie
Álcool/Cervejas/Vinhos	7	3%	Rebel Cost Winery, Strike Beer
Pets	4	2%	Ollie, Pet Plate
Eletrônicos	4	2%	Wynd, Nonda, LuminAID

Fonte: IAB 250 Direct Brands to Watch, 2020 APUD Silva et al., 2021.

Na Europa, países como França, Reino Unido e Alemanha se destacam na penetração de marcas digitais (LIPSKIER, 2018). Dentre os países europeus, o Reino Unido lidera, ocupando a terceira posição no ranking mundial de e-commerce, atrás de China e Estados Unidos, segundo dados da empresa OBERLO, em 2021, o país registrou um faturamento recorde de 169 bilhões em vendas online, número muito à frente de França e Alemanha.

Já na Ásia, onde o comércio eletrônico está crescendo, segundo dados do site *E-commerce* Brasil (2019), a projeção é de uma economia de internet de US\$ 240 bilhões até 2025, as DNVBs estão começando de forma promissora. Conforme Lipskier (2018), um número crescente desta população anseia por marcas que transmitem uma imagem moderna, mas que sejam mais baratas que os produtos de luxo tradicionais. Segundo a autora, espera-se que as DNVBs surjam muito rapidamente em alguns países da região, como Mianmar, que teve um aumento significativo no *mobile commerce* nos últimos anos, passando de 10% em 2012 para 63% em 2016. Este novo mercado representa uma excelente oportunidade para as DNVBs tailandesas e indonésias, que poderão criar e adaptar experiências a esse novo público "*mobile only*" (LIPSKIER, 2018).

### 3 DNVBs NO BRASIL

No ano de 2021, segundo a ferramenta *Semrush*<sup>7</sup>, o acrônimo DNVB foi pesquisado 80,7 mil vezes no Google Brasil. No mesmo período, a palavra foi citada em 211 artigos pela imprensa digital brasileira, segundo a ferramenta *Meltwater*<sup>8</sup>. A título de comparação, a palavra *startup* obteve 18,1 milhões de *hits* no *Google*, apenas no Brasil, e 163 mil artigos e notícias foram publicados sobre o modelo de negócio.

Apesar de a ferramenta *Google Trends*<sup>9</sup> demonstrar evolução no interesse pelo assunto, os dados mostram que, embora esse modelo de negócio já seja conhecido no exterior, no Brasil o mercado de DNVBs ainda engatinha.

Em uma análise publicada em novembro de 2020, o investidor de risco, Lucas Abreu<sup>10</sup>, ratifica essa informação e afirma que apesar dessas empresas ainda estarem se estabelecendo no mercado brasileiro, o panorama é bastante favorável. Este cenário é comprovado pela *Endeavor*<sup>11</sup>, organização sem fins lucrativos que apoia e acelera projetos de empreendedores, que, em 2021, lançou pela primeira vez um programa de aceleração voltado para marcas nativas digitais de bem de consumo. De acordo com a organização, “as DNVBs entregam valor através da preocupação com a experiência e encantamento do cliente em pontos de contato *online* ou *offline*, facilidade de recompra, criação de comunidades digitais e construção de uma marca forte, além, é claro, de um produto de qualidade” (ENDEAVOR, 2021). Como exemplos deste modelo de negócio no Brasil, uma reportagem da revista UOL de 2021 apontou a Sallve, na indústria de cosméticos, *Liv Up*, de alimentação, Zissou, de colchões e travesseiros, Amaro, de moda, e por último a Pantys, de roupas íntimas.

Para este estudo de caso, optou-se pela escolha de uma DNVB considerada referência no Brasil, a Pantys. A Pantys é uma empresa nacional, pioneira na produção

---

<sup>7</sup> Semrush: ferramenta de web analytics que entrega dados consolidados sobre buscas de usuários, entre outros.

<sup>8</sup> Meltwater: software de inteligência de mídia e monitoramento social.

<sup>9</sup> Google Trends: ferramenta gratuita que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave ao longo do tempo

<sup>10</sup> Lucas Abreu é Venture Capital Associate na Astella, uma gestora de fundos de investimento de Venture Capital. Administrador por formação, é escritor da Abreu Newsletter.

<sup>11</sup> Endeavor: organização global sem fins lucrativos que apoia e acelera projetos de empreendedores que atuam nos mais diversos segmentos.

de calcinhas absorventes. Nativa digital, nos seus primeiros anos, a companhia cresceu rapidamente a uma taxa de 30%, ganhando visibilidade e novos clientes desde sua fundação (DISTRITO, 2022). Historicamente, o mercado de absorventes pode ser considerado pouco inovador, com poucas melhorias e novidades apresentadas ao longo da história.

No entanto, recentemente, o universo de cuidados femininos tem passado por uma transformação importante, sobretudo com o surgimento de uma nova onda de empresas denominadas femtechs<sup>12</sup>, voltadas para desenvolver soluções e produtos para o público feminino. Motivadas por pautas de interesse social, como empoderamento feminino, inclusão e sustentabilidade, o mercado de absorventes viu sua hegemonia de marcas ruir com essas novas entrantes que trazem soluções de produtos desenvolvidas para os tempos atuais.

Na visão de Silva (2020), a Pantys prospera justamente na junção de tecnologia, produto inovador, design, conforto e as causas sociais por trás da marca. Por ter dado início a categoria de calcinhas absorventes no país, a marca angariou clientes das novas gerações, cada vez mais responsáveis, bem-informados e com hábitos de compra mais refinados e exigentes, que optam por consumir de empresas alinhadas eticamente com sua ideologia e personalidade. Dentro do campo da moda, a empresa se distancia da ideia superficial construída em volta deste mercado, ao utilizar estratégias de construção da marca (*branding*) para comunicar seu propósito de “melhorar a qualidade de vida das mulheres, proporcionando mais liberdade de movimento e conforto” (PANTYS, 2017), a empresa tem se mostrado bem-sucedida em fazer com que seu público se sinta parte de um movimento e queira espalhar os valores da marca.

Nos próximos tópicos serão explorados aspectos relevantes da companhia.

---

<sup>12</sup> Startups que utilizam tecnologia para resolver questões ligadas à saúde da mulher.

## 3.1. PANTYS

### 3.1.1 Histórico

A história da empresa começa em 2017, quando as sócias Emily Ewell e Maria Eduarda Camargo se juntaram para fundar a primeira empresa brasileira especializada em calcinhas absorventes (WALLITER, 2019).

Em 2016, a engenheira química, Emily, estudava e trabalhava nos Estados Unidos. Naquele ano, iniciou um estudo sobre o mercado feminino norte-americano para desenvolver calcinhas absorventes eficazes, que pudessem ser utilizadas sozinhas, e não apenas como um reforço para conter o fluxo menstrual em conjunto com outros produtos (WALLITER, 2019).

Após realizar este estudo, Emily percebeu que, apesar de serem mais desconfortáveis, os absorventes internos ainda dominavam a indústria e a preferência das americanas. Em uma conversa com Maria Eduarda Camargo, sua sobrinha que viria a se tornar sua sócia, Emily concluiu que a ideia teria mais espaço no mercado brasileiro, visto que 86% das mulheres brasileiras utilizavam absorventes externos (WALLITER, 2019).

As sócias resolveram então aprofundar os estudos sobre o mercado feminino no Brasil, pesquisando tecnologias na área de tecidos e acabamentos para desenvolverem seu produto para o mercado brasileiro. A ideia era colocar no mercado um produto capaz de substituir absorventes comuns e ampliar a disponibilidade de itens voltados ao período menstrual (WALLITER, 2019).

A partir dessas pesquisas, juntas criaram 50 calcinhas e lançaram um *e-commerce* em agosto de 2017. Em julho deste mesmo ano, em uma publicação no site da empresa, afirmaram que “o principal objetivo da Pantys é melhorar a qualidade de vida das mulheres, proporcionando mais liberdade de movimento e conforto. (...) A ideia é tornar a rotina mais simples e mudar a relação do universo feminino com o fluxo menstrual”.

Hoje, as calcinhas absorventes continuam sendo o principal produto da Pantys, no entanto, a empresa já se posiciona como uma marca de menstruação para corpos

que menstruam. Expandindo seu portfólio a cada ano com calcinhas, shorts, sutiãs, maiôs e biquínis absorventes para todas as pessoas, de todos os tamanhos, com produtos que vão desde o tamanho 10 ao 54 (xxgg) (ENDEAVOR, 2021).

### 3.1.2 Produto

Um dos grandes fatores de sucesso da empresa são seus produtos, que combinam tecnologia, design e sustentabilidade. Para tanto, a marca investe em novas tecnologias têxteis e busca adotar soluções ecológicas, mitigando seu impacto ambiental. Além disso, adota um design minimalista e confortável, que se adéqua a qualquer tipo de corpo. O carro-chefe da Pantys são calcinhas reutilizáveis, com tecido antimicrobiano com bloqueador de odores e alta capacidade de absorção. O produto, que possui  $\frac{1}{3}$  da espessura de um absorvente comum, absorve o equivalente a dois absorventes externos em média, divididos por fluxo leve, moderado e intenso. Com duração aproximada de 2 anos, os produtos podem ser utilizados de 6 a 10 horas, nos dias de fluxo mais intenso, e durante o dia todo, nos dias de fluxo mais leve como proteção diária (PANTYS).

A empresa desenvolveu um tecido tecnológico que por meio de camadas têxteis possibilita uma maior absorção do fluxo sanguíneo. De acordo com uma reportagem do UOL (2019), o forro é composto por três camadas que possuem objetivos distintos, enquanto a primeira camada garante que a usuária se sinta mais seca, a segunda funciona como um superabsorvente, e a terceira, como uma barreira impermeável. Segundo informações do site da empresa, a Pantys possui “forro e costura patenteado que aumentam a absorção e evitam vazamentos”. A tecnologia teria sido desenvolvida para evitar bactérias, fungos e odores.

Um ponto reforçado pela fundadora da empresa em diversas entrevistas como um grande diferencial competitivo, frente a outras marcas, é o fato de a empresa ser a única marca no mundo a vender calcinhas absorventes clinicamente testadas (EXAME, 2021; DISTRITO, 2022). De acordo com informações do seu Relatório de Sustentabilidade (2020), os produtos passaram por uma série de testes feitos pela Johnson & Johnson Brasil, que comprovam sua eficácia e segurança. Os testes,

divididos em quatro etapas, comprovaram que o uso da calcinha durante o período menstrual mantém o pH vaginal, não causa irritações, preserva a microflora e a temperatura da área íntima.

Nas suas comunicações, a Pantys afirma se preocupar com o design das suas peças que, de forma geral, seguem um estilo minimalista. Segundo informações do manual da marca da empresa para revendedores, é uma estratégia da Pantys reforçar as características técnicas do produto em suas comunicações, que segundo o documento, “trazem credibilidade e segurança sobre o produto”. O reforço desses diferenciais em seu posicionamento pode trazer ainda outros benefícios, como o aumento da participação de mercado e de seu próprio valor.

### **3.1.3 Sustentabilidade**

Ao fabricar calcinhas com tecido tecnológico, que também funcionam como absorvente íntimo feminino, a Pantys tem como um de seus grandes apelos a sustentabilidade. Apenas o uso de seu produto principal, ao longo de um ano, representaria uma economia de cerca de 400 absorventes descartáveis, o equivalente a quatro quilos de lixo — que levariam 400 anos para se decompor (PANTYS).

Conforme informações do Relatório de Sustentabilidade, divulgado no site da empresa, a Pantys afirma integrar a sustentabilidade na sua tomada de decisão, desde a seleção de materiais, ao desenvolvimento de produto, até a comunicação com os clientes. Há, segundo a empresa, uma preocupação com o impacto total, observando três pilares: econômico, ambiental e social.

Para garantir a execução dessas práticas, a empresa tem algumas certificações importantes, como: EuReciclo (compensação ambiental, destina de forma ambientalmente correta uma massa de resíduos equivalente à massa das embalagens que uma empresa coloca no mercado); OEKO TEX (certificado que comprova se determinados produtos são isentos de substâncias nocivas para a saúde humana); PETA (comprovação de que a empresa não comissiona testes em animais), e ABVTEX (entidade que promove moda sustentável e acessível a partir do desenvolvimento de uma cadeia produtiva ética, responsável e honesta). Além disso, a Pantys tem sua

estratégia de sustentabilidade e crescimento alinhada as áreas de medição de impacto do Sistema B<sup>13</sup> e com os 17 objetivos de sustentabilidade da ONU.

Criado em 2006, nos Estados Unidos, o Movimento Global de Empresas B tem como principal objetivo redefinir sucesso na economia para serem considerados não apenas o êxito financeiro, como também o bem-estar da sociedade e do planeta (Sistema B Brasil, 2020). Como signatária do movimento, a Pantys assumiu três compromissos principais:

1. Resolver problemas sociais e ambientais a partir dos produtos e serviços que vendemos, e também com nossas práticas laborais, socioambientais, comunidades, fornecedores e públicos de interesse;
2. passar por um rigoroso processo de certificação periódico que examina todos os aspectos da empresa que devem atender aos padrões de desempenho, além de assumirmos o forte compromisso com a transparência ao relatar publicamente o nosso impacto socioambiental;
3. Fazer as mudanças legais para proteger nossa missão e finalidade comercial e, portanto, combinar interesse público com o privado (PANTYS, RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2021)

Em suma, o movimento defende que os lucros precisam estar alinhados ao propósito, e as empresas que entram nesse ecossistema visam o “lucro com impactos socioambientais positivos”, favorecendo uma economia inclusiva, equitativa e regenerativa (EXAME, 2022).

A empresa também adere aos 17 objetivos de sustentabilidade da ONU. A título de exemplo, conforme seu relatório de sustentabilidade (2020), a empresa se uniu à Carol Sandler, fundadora do Finanças Femininas<sup>14</sup>, e criou uma plataforma de empoderamento feminino por meio da educação financeira. Essa ação cumpre pelo menos dois objetivos estabelecidos pela ONU, educação de qualidade (4) e igualdade de gênero (5).

Ainda visando mitigar seu impacto ambiental, foi noticiado pela empresa, que, em 2020, a Pantys tornou-se a primeira marca de moda brasileira a adotar a etiqueta de carbono neutro. Na prática, isto significa que a empresa calcula, monitora e reduz ao máximo a emissão de carbono e outros gases de efeito estufa, ou tenta compensar de

---

<sup>13</sup> Sistema B: Movimento global, originado nos Estados Unidos, para medição de ações de impacto socioambiental de uma empresa. As empresas podem pleitear a certificação, após um processo de envio e conferência das informações, obtêm um certificado e entram para o Sistema B.

<sup>14</sup> Finanças Femininas é uma plataforma brasileira online de educação financeira para mulheres.

alguma forma. Em entrevista à revista Vogue (2020), a respeito dessa iniciativa, Emily afirmou que a intenção da iniciativa é conscientizar e fornecer acesso a informações sobre o assunto, em uma linguagem que os consumidores entendam e possam analisar o impacto que suas compras causam ao meio ambiente.

Ao mesmo tempo, em que esses certificados garantem o cumprimento das normas, também constituem argumentos de segurança e *marketing* para clientes e para a empresa, elementos cada vez mais significativos para a sobrevivência das empresas.

### 3.1.4 Expansão Internacional

Com o lançamento de um *e-commerce* global, a Pantys se internacionalizou em 2020. Atualmente, a empresa comercializa seus produtos para 24 países por meio de seu site global e outros *e-commerces*, como, Zalando, Amazon, AboutYou, Selfridges, Sancho's Otto e Kaufland (Fashion Network, 2022). Em 2021, a revista Exame informou mais planos de expansão internacional, começando com a abertura de pontos físicos em Paris (Galeries Lafayette) e Londres (Selfridges & Co) (EXAME, 2021).

Em depoimento ao *site Shopify*, Emily Ewell, uma das fundadoras, afirmou que desde o início havia planos de uma expansão global. “A gente fez uma pesquisa com testes do nosso produto em comparação com marcas fora do Brasil, com o foco de trazer o máximo de absorção com qualidade e conforto.”, afirmou a sócia (FREITAS, 2021). Ainda de acordo com informações levantadas pelo portal, a Pantys realiza uma análise em cada país que planeja atuar, uma vez que o uso de produtos menstruais difere de lugar para lugar (FREITAS, 2021).

Em entrevista mais recente ao portal IstoÉ Dinheiro (2022), Emily Ewell, afirmou que a meta é quadruplicar a participação do mercado internacional, dos atuais 5% para 20% até o final de 2023. O foco continua a ser a Europa, com planos para abertura de duas *pop-ups* na Holanda. De acordo com informações do veículo, as vendas externas apresentam um valor médio até cinco vezes maior que o nacional.

O avanço da Pantys para outros países chama a atenção também para a gestão da propriedade intelectual, já que é preciso um planejamento em relação ao registro de marcas e à proteção das tecnologias nos países onde se planeja atuar.

### 3.1.5 Lojas Físicas

Seguindo o modelo de negócio das DNVBs, a marca foi lançada exclusivamente online e só depois abriu sua primeira loja física. No entanto, antes de se aventurar pelo varejo físico, a empresa apostou em uma loja *pop-up*, estratégia mais acessível, sobretudo para marcas nativas digitais, antes de realizar um grande investimento. Em 2017, a Pantys abriu uma *pop-up* com um conceito em formato de “banheiro”, cujo propósito era acolher os consumidores. A loja *pop-up* foi um sucesso e logo se transformou em um estabelecimento permanente na rua Oscar Freire (São Paulo).

Hoje, além do espaço na Oscar Freire, a empresa está presente fisicamente no *Shopping Morumbi*, também em São Paulo. Seguindo o exemplo da maioria das DNVBs bem-sucedidas, em seus pontos físicos, a empresa dá especial atenção à experiência do cliente. Utilizando o conceito de “loja conceito”, para além de um estabelecimento comercial, cria-se um ambiente propício ao compartilhamento de fotos nas redes sociais, para acolher e encantar quem visitar a loja, divulgar a marca e criar um senso de comunidade. Dessa forma, ao lado da marca, o espaço físico torna-se parte integrante da estratégia de marketing.

### 3.1.6 Estratégias de Marketing

Desde o início, a Pantys apostou em uma forte estratégia de comunicação. Segundo Silva (2020, pg.44), a empresa faz parte de um desses novos momentos, em que as marcas “estão preocupadas em construir valores, propósitos e promover discursos a respeito das causas defendidas por elas próprias, pensando não apenas no lucro, mas em como pode contribuir para o meio social”.

Assim como a maioria das DNVBs, a Pantys construiu sua marca em torno de uma missão e na defesa de causas. A empresa levanta a bandeira da saúde e do empoderamento feminino, criando conteúdos que quebram o tabu em torno da menstruação, fugindo da famigerada objetificação, sexualização e padronização das mulheres e de seus corpos. Conforme informações do manual da marca da empresa, a

Pantys procura tratar os temas de forma leve e divertida, em oposição a ideias antiquadas sobre o assunto. A empresa foi uma das pioneiras, por exemplo, em mostrar a menstruação na cor vermelha e não azul. Também há foco na representatividade e na quebra de padrões estéticos, para além de mostrar diferentes tipos de corpos em suas comunicações, a empresa desenvolve produtos para públicos tradicionalmente mal atendidos, como pessoas com limitações físicas e transexuais.

Outra estratégia adotada pela empresa, apontada por Silva (2020), é a da cocriação. Como relatado por Silva (2020), a empresa, hoje, possui parceria com outras empresas na criação e produção de produtos. Visando atingir um mercado maior, em 2019, a Pantys realizou uma parceria com a empresa Sempre Livre, até então sua concorrente indireta. Juntas, as duas desenvolveram uma calcinha reutilizável, com a mesma tecnologia das demais já vendidas pela Pantys, mas com preços mais acessíveis, dessa forma, consumidores que possuem renda inferior conseguiriam adquirir o produto. A parceria das empresas possibilitou que os produtos também pudessem ser comprados em farmácias (SILVA, 2020).

Entre as iniciativas sociais, a marca lançou um programa de doações de calcinhas, que envolve as redes sociais e a ação ativa dos consumidores. A empresa afirma doar uma calcinha a cada postagem feita marcando o perfil da Pantys. De acordo com informações divulgadas pela companhia, após 24 horas da imagem postada em seu perfil, a Pantys responde às usuárias através dos comentários da publicação informando para qual ONG será destinada à doação.

Além dos consumidores divulgarem a marca com suas postagens, a estratégia também é divulgada com frequência pela empresa, aumentando seu *brand awareness*, ou seja, o número de pessoas familiarizadas com a marca. Dessa forma, todas as iniciativas da marca acabam se tornando também uma forma de marketing.

### **3.1.7 Inovações**

Ao se analisar o histórico da organização, é possível perceber que inovação e disrupção fazem parte do DNA da empresa. No próprio site da companhia, é possível encontrar várias referências a esse assunto, em seu manifesto, a empresa afirma que

“(...) para nós, inovação, se não é tudo, é quase tudo”, assim como “inovamos para melhorar a saúde das mulheres & a saúde do nosso planeta”.

Como escreve Éric Reis, autor de vários livros sobre o modelo *startup*, a inovação é uma parte essencial da definição de uma *startup*. Em seu livro “A *Startup* Enxuta”, o autor faz uma ressalva sobre como o conceito de inovação é amplo e relembra que *startups* utilizam diferentes tipos de inovação, tais como: descobertas científicas originais, novos usos para tecnologias existentes, criação de modelos de negócios com criação de valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto, ou serviço num novo local, ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos.

Para além de introduzir um produto novo no mercado no início de sua trajetória, a Pantys continua a apostar em inovações, sobretudo, em inovações de produto e *marketing*, seja atingindo novos públicos e mercados, seja criando produtos para um segmento de mercado mal atendido. Em entrevista a *Fast Company* Brasil, Emily Ewell, deu sua própria definição de inovação:

A inovação para mim está dividida em duas partes: a primeira é conseguir enxergar as dores da nossa comunidade e da sociedade. Dessa maneira, conseguiremos trazer novas soluções que atendem uma dor que até o momento não tem solução. Somos uma marca muito ligada à nossa comunidade e estamos sempre escutando os consumidores. Assim, conseguimos transformar as queixas em produtos ou conteúdos que trazem valores de verdade. É o caso do sutiã de amamentação absorvente, que foi o primeiro do mundo e nasceu da dor da nossa comunidade, que contou que seria muito bacana ter um sutiã de amamentação com a mesma tecnologia das calcinhas. Cocriar com a comunidade para trazer novas soluções faz parte da inovação. A segunda é ver o lado da transformação e propósito e qual mudança queremos ver no mundo e no mercado. Inovação é estar constantemente olhando para isso, pensando em como é possível trazer um valor maior que ajude a comunidade e o planeta. (FAST COMPANY, 2022).

Neste capítulo, serão listadas algumas estratégias aplicadas pela empresa para dar maior visibilidade à marca e aos seus produtos. A diversidade de exemplos práticos oferecidos possibilita visualizar ações de *marketing* diferenciadas e inovadoras.

### 3.1.7.1 Peças íntimas para transexuais

Apesar de produtos menstruais serem vendidos, de forma geral, exclusivamente para mulheres, há pelo menos dois outros grupos que realizam esse processo fisiológico:

homens trans e pessoas não-binárias. Tendo isso em vista, a Pantys lançou a primeira cueca menstrual brasileira. Uma reportagem do portal Terra (2022), relatou que o produto já é um dos grandes *hits* da empresa, apenas 8 meses após o lançamento, a cueca já está entre os 10 produtos mais vendidos da marca ao redor do mundo, e apresentou um crescimento médio de 190% por trimestre desde junho de 2021.

O mais recente Manual de Oslo (2018) conceitua inovação de produto como:

(...) um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado. (OCDE, 2018, pg. 21)

Para além de solucionar o incômodo que muitos travestis, mulheres e homens transgêneros têm em comprar peças íntimas, o produto da Pantys é inovador uma vez que difere ao trazer a camada absorvente para conter o fluxo menstrual, além de atender um potencial de mercado por vezes marginalizado.

### *3.1.7.2 Absorvente biodegradável*

Em junho de 2021, a empresa também foi pioneira ao lançar o primeiro absorvente biodegradável do Brasil, uma alternativa sustentável aos absorventes internos. Nomeado “*Safe*”, o produto é feito 100% de algodão orgânico, e segundo a empresa, cultivado por processos com baixo impacto no meio ambiente, sem agrotóxicos e pesticidas (FORBES, 2021).

Como todos os produtos da empresa, a novidade é benéfica também ao meio ambiente. Após seu descarte, o absorvente leva seis meses para se decompor. A título de comparação, um absorvente normal leva 400 anos para realizar o mesmo processo. Livre de toxinas e biodegradável, o produto pode ser enterrado na terra e descartado nas plantas, uma vez que o sangue humano é rico em nutrientes (FORBES, 2021).

### *3.1.7.3 Absorvente reutilizável*

Além de absorventes biodegradáveis, a empresa também oferece, em seu portfólio, absorventes reutilizáveis. Em 2022, a empresa lançou duas opções, Super e

Noturno, segundo a marca, com um valor mais acessível, ambos são ideais para dias de fluxo menstrual intenso e também para fluxo noturno.

Fechados por um botão de pressão, os absorventes reutilizáveis possuem, segundo a marca, tecidos de secagem rápida, respiráveis, impermeáveis, biodegradáveis e anti-bacteriacidas, absorvendo todo tipo de líquido, como menstruação, suor, corrimento e outros fluidos naturais.

Assim como as demais calcinhas da marca, os absorventes duram 100 lavagens e podem ser utilizados por até 12 horas, no entanto, possuem uma capacidade limite de absorção e o tempo de uso varia de acordo com o fluxo.

#### 3.1.7.4 NFTs

Em 2022, a empresa ganhou destaque em portais de notícias por ser a primeira empresa de lingerie do mundo a entrar no metaverso<sup>15</sup>. De acordo com informações do portal Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN), “a empresa optou por construir uma coleção de conteúdos para o universo feminino no *OpenSea*, o maior *marketplace* de NFTs”. Em nota para o veículo, a Pantys afirmou que “objetivo é promover o empoderamento feminino na plataforma e “ampliar diálogos sobre a pobreza menstrual também no novo universo”.

De início, os consumidores poderão adquirir 33 tokens exclusivos da plataforma. Os valores partem de R\$ 200, sendo que na plataforma a moeda de troca é a criptomoeda *ethereum*, e os valores iniciais serão de 0,015 ETH por cada token. Além disso, a empresa anunciou que, a cada transação realizada, doará uma peça para mulheres em situação de vulnerabilidade social (PEGN, 2022).

A digitalização abriu portas para as empresas recorrerem a tecnologias digitais para inovarem na experiência dos clientes (Kotler, 2021). No entanto, a Pantys, que tem um público muito engajado às questões ligadas à sustentabilidade, recebeu reações negativas ao entrar nesse mercado. De acordo com estudo publicado na revista *Nature*,

---

<sup>15</sup> Ambiente virtual que tenta replicar a realidade com foco na conexão social.

para gerar US\$ 1 em criptoativos é necessária mais energia do que para produzir ouro e alumínio (UOL, 2022). Dessa forma, alguns clientes interpretaram a iniciativa como uma incoerência da empresa, que levanta a bandeira da sustentabilidade.

#### *3.1.7.5 Linha para pessoas com limitações físicas*

Visando levar dignidade menstrual a todos os públicos, a Pantys lançou a calcinha *easy* para pessoas com deficiência (PCDs), feita com aberturas laterais.

Tendo em vista as diversas barreiras enfrentadas por pessoas com limitações físicas, o produto foi desenvolvido para tornar a rotina menstrual mais leve, já que possibilita uma troca de maneira mais prática e rápida. Os tamanhos também são um destaque, com variação do PP ao XXGG.

#### *3.1.7.6 Programa Representantes*

Motivada pelo empoderamento feminino, em 2022, a Pantys lançou o programa “Representantes”, com a finalidade de proporcionar renda extra para oferecer liberdade econômica às mulheres (FASHION NETWORK, 2022).

As representantes inscritas poderão criar uma loja online em um espaço reservado dentro do e-commerce da Pantys, e receberão uma comissão sobre cada venda realizada com seu código (FASHION NETWORK, 2022).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, a ideia deste trabalho era focar em inovações, no entanto, ao olhar para a gestão de ativos da empresa, incluindo todos os instrumentos de proteção da propriedade intelectual, observou-se que a Pantys não tem sido diligente neste sentido.

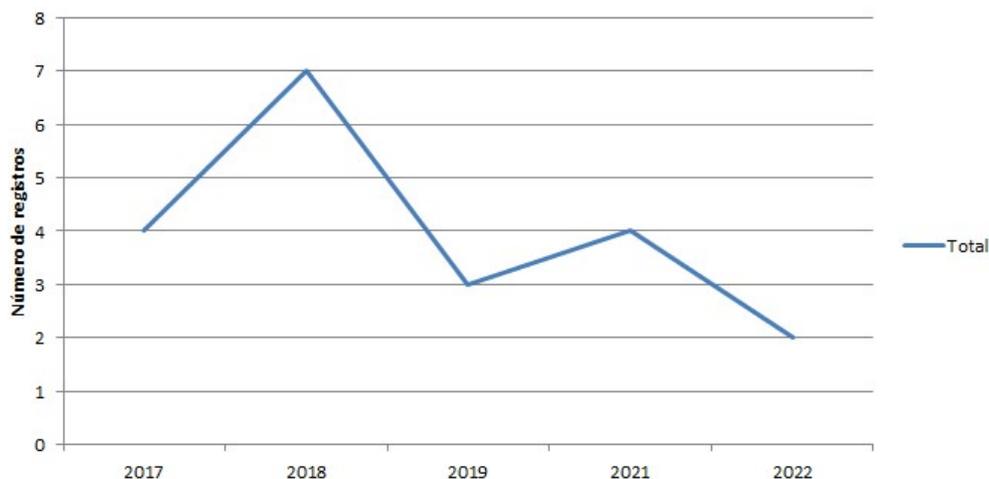
Por meio de consultas realizadas no banco de dados do INPI, empregando o CNPJ da empresa, e da OMPI, utilizando o nome da marca, buscaram-se depósitos e registros para a área de patentes, marcas, desenho industrial, programas de computador, topografia de circuitos integrados e contratos de transferência de tecnologia. No entanto, apenas foram identificados registros de marcas e patentes, por isso, focou-se no registro e depósito desses dois ativos ao longo do tempo.

Os dados obtidos e apresentados nesta pesquisa correspondem a todos os depósitos e registros realizados pela empresa até o ano de 2022. Na pesquisa, foram encontrados 20 pedidos de titularidade de marca no INPI e cinco pedidos internacionais, além de dois pedidos de depósito de patentes dentro do território brasileiro e 18 internacionais.

### 4.1 REGISTROS DE MARCAS

Ao olhar para o histórico de pedidos de depósito da marca, foi possível observar um pico de depósitos de pedidos de marca no ano de 2018, com sete tentativas de registro. O fato pode indicar uma preocupação tardia com a proteção do ativo, visto que a empresa foi fundada em 2017 e, neste ano, houve apenas dois pedidos de registro. Com exceção de 2018 e 2020, de forma geral, a empresa até então realizou ao menos três registros por ano desde a sua fundação. É possível que, em 2020, a organização tenha desacelerado seus planos por conta da pandemia da Covid-19, visto que a maioria das empresas teve que deixar de lado seus planos estratégicos neste ano para se adaptar à crise com estratégias emergentes.

Gráfico 1 - Depósitos de registros de marcas no Brasil - Série Histórica 2017 a 2022



Fonte: Adaptado do INPI (2022)

Quando analisada a situação atual dos pedidos junto ao INPI, conforme mostra o Quadro 02, verifica-se que a empresa possui igualmente, em volume, nove registros concedidos de marcas em vigor e nove pedidos indeferidos, além de dois aguardando exame de mérito. Porém, ao olhar-se, de maneira qualitativa, para a importância desses pedidos, considerando o gerenciamento da marca, os dados apontam para uma inadequada gestão de ativos.

Quadro 2 - Situação dos registros da marca Pantys

Situação	Contagem da marca
Aguardando prazo de apresentação de oposição	2
Pedido de registro de marca indeferido	3
Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)	6
Registro de marca em vigor	9
Total Geral	20

Fonte: Adaptado do INPI (2022)

Verificou-se que, após cinco anos de sua fundação, a empresa não tem direito sobre a marca Pantys para o produto nem para serviço. Em 2017, houve quatro pedidos de proteção, considerando as classes NCL (11) 05, NCL (11) 25, NCL (11) 35, NCL (11) 41. Dentre eles, apenas o pedido na classe NCL (11) 41, que envolve o fornecimento de um *website* com *blogs* e boletins na área de cuidados pessoais e saúde, foi concedido.

Quadro 3 - Pedidos de registro de marcas junto ao INPI

Marca	Data de entrada	Número do pedido	Classe	Tipo de marca	Situação Nacional
Pantys	20/03/2017	912451386	41	Mista	Registro de marca em vigor
Pantys	20/03/2017	912451378	35	Mista	Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)
Pantys	20/03/2017	912451335	25	Mista	Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)
Pantys	20/03/2017	912451262	5	Mista	Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)
Pantys	07/08/2019	917913507	5	Mista	Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)
Pantys	07/08/2019	917913701	25	Mista	Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)
Pantys	07/08/2019	917913922	35	Mista	Pedido de registro de marca indeferido (mantido em grau de recurso)
EXISTE BELEZA MAIOR DO QUE SER MULHER	10/08/2018	915201003	5	Nominal	Pedido de registro de marca indeferido

EXISTE BELEZA MAIOR DO QUE SER MULHER	10/08/2018	915201186	25	Nominal	Pedido de registro de marca indeferido
EXISTE BELEZA MAIOR DO QUE SER MULHER	10/08/2018	915201224	35	Nominal	Pedido de registro de marca indeferido
pantys.grls	09/10/2018	916052273	5	Mista	Registro de marca em vigor
pantys.grls	09/10/2018	916052532	35	Mista	Registro de marca em vigor
pantys.grls	09/10/2018	916052400	25	Mista	Registro de marca em vigor
pantys.grls	09/10/2018	916052621	41	Mista	Registro de marca em vigor
pantys safe	02/07/2021	923478663	35	Mista	Registro de marca em vigor
pantys safe	02/07/2021	923478418	5	Mista	Registro de marca em vigor
pantys safe	02/07/2021	923478485	25	Mista	Registro de marca em vigor
pantys safe	02/07/2021	923478620	30	Mista	Registro de marca em vigor
pantys	04/08/2022	927547759	5	Mista	Aguardando exame de mérito
pantys	04/08/2022	927548020	35	Mista	Aguardando exame de mérito

Fonte: Adaptado do INPI (2022)

O pedido de registro da marca para o produto data de 11/04/2017, na classe NCL (11) 05, que engloba calcinhas higiênicas, tendo sido indeferido em 2018. Conforme parecer do INPI, “a marca é constituída por termo necessário sem suficiente forma distintiva, irregistrável de acordo com o inciso VI do Art 124 da LPI. Art. 124”. Neste mesmo dia, também foi realizado o pedido de registro da marca para serviços, na classe NCL (11) 35, especificamente dentro do serviço de varejo online de roupas íntimas

femininas, também indeferido com a mesma justificativa anterior. Igualmente, o pedido de registro de marca para o forro foi negado.

O INPI ao rejeitar o pedido alegou que a marca é constituída “por termo necessário sem suficiente forma distintiva, irregistrável”, conforme o inciso VI do Art. 124 da LPI. De acordo com a Lei n.º 9.279 (Lei da Propriedade Industrial), de 14 de maio de 1996, especificamente disposto no Art. 124, não é registrável como marca:

VI - sinal de caráter genérico, necessário, comum, vulgar, ou simplesmente descritivo, quando tiver relação com o produto ou serviço a distinguir, ou aquele empregado comumente para designar uma característica do produto ou serviço, quanto à natureza, nacionalidade, peso, valor, qualidade e época de produção ou de prestação de serviço, salvo quando revestidos de suficiente forma distintiva; (BRASIL, 1996).

Dessa forma, segundo o Instituto, o requisito da distintividade ou distinguibilidade não foi cumprido. Como lembra Schmidt (2013), a função social da marca depende de sua distintividade, sendo o requisito indispensável para que a marca cumpra a função que lhe é destinada, a de distinguir um produto ou serviço no mercado. No Manual da Marca do Instituto, o próprio INPI dá uma explicação sobre essa “não distintividade”, “enquadram-se neste grau os sinais formados por termos, expressões ou imagens que identificam o próprio produto ou serviço ou que são utilizados, no mercado, para descrever suas características”.

Ademais, conforme o Manual de Marcas do INPI, o inciso VI do art. 124 abrange duas situações distintas: “sinais que têm relação com o produto ou o serviço que a marca visa distinguir ou signos comumente empregados para designar uma característica do produto ou serviço a serem distinguidos”.

Schmidt (2013) faz a importante ressalva de que a proteção marcária não recai sobre a marca em si, enquanto palavra, figura, ou forma isolada, mas sim sobre o seu uso para identificar determinado produto ou serviço. Ou seja, o direito incide sobre a combinação do signo com o produto ou serviço que ele designa. Essa percepção, segundo o autor, tem especial importância na análise de distintividade das marcas, uma vez que o mesmo signo pode ser distintivo em relação a alguns objetos e descritivo em relação a outros.

Conforme o dicionário *Cambridge*, em inglês, o termo “*pants*” possui dois significados: “uma peça de roupa interior que cobre a área entre a cintura e a parte superior das pernas” e “uma peça de roupa que cobre a parte inferior do corpo da cintura até os pés, composta por duas partes em forma de cilindro, uma para cada perna, que são unidas na parte superior”.

Apesar do acréscimo da letra y ao termo, a expressão estrangeira tem sentido denotativo e, no caso da *Pantys*, é utilizada em seu sentido literal. Como lembra Saraiva (2010), denotação e conotação são elementos presentes nos processos significativos e são importantes na compreensão do processo de significação. Por denotação entende-se “o primeiro significado derivado do relacionamento entre um signo e seu objeto”. (SARAIVA, 2010, pg 35 *apud* NETO, 1980, pg. 24). Ou seja, na denotação, é utilizado o sentido presente no dicionário da palavra para passar a mensagem de maneira objetiva e literal.

Soma-se ao fato, que a expressão é comumente empregada dentro do território brasileiro, e sua tradução já é explorada por outras marcas, como a marca *Pampers*, que possui as linhas de fraldas *Pampers Pants Ajuste Total* e *Pampers Premium Care Pants*.

Há de se observar, no entanto, que “*pants*”, historicamente, se refere a roupas íntimas convencionais. Em seu site, a empresa argumenta que a “*Pantys*” não se trata de uma calcinha convencional, mas sim de “uma calcinha absorvente super tecnológica, confortável, higiênica, moderna e sustentável”, que diferentemente da calcinha normal, “absorve todo tipo de líquido: fluxo menstrual, suor, vazamentos de bexiga, corrimento vaginal e outros fluídos naturais”.

Neste sentido, é possível argumentar que o termo evoca, ou lembra, o produto oferecido, mas não o descreve completamente. Dessa forma, quanto ao seu grau de distintividade, a *Pantys* poderia ser classificada como uma marca sugestiva, ou evocativa, que segundo o Manual de Marcas do INPI, é definida como:

Sinais formados por elementos nominativos ou figurativos que sugerem ou aludem a características dos produtos ou serviços sem, entretanto, os descreverem diretamente. Embora guardem alguma proximidade conceitual com elementos descritivos, não possuem relação imediata com os produtos ou serviços que visam assinalar, sendo, portanto, passíveis de registro. (INPI, 2022).

Segundo Durand (2008 apud Vianna, 2021), esses sinais podem parecer descritivos por pertencerem ao mesmo campo semântico do produto. Entretanto, seria necessário, por parte do consumidor, um exercício associativo maior para estabelecer essa relação, o que afastaria uma conexão direta entre o campo semântico da marca e o campo semântico do produto. Comercialmente, de acordo com Durand (2008 apud Vianna, 2021), este tipo de marca seria mais eficiente, já que facilita o vínculo com os consumidores através das propriedades dos produtos indiretamente inseridas na constituição do sinal marcário. Por outro lado, a criação de uma marca evocativa exigiria um maior conhecimento do público em relação à sua faculdade de percepção e associação. E o autor faz a importante ressalva de que, caso seja mal escolhido, o signo marcário pode ser considerado descritivo e, por isso, inapto ao registro (DURAND, 2008 *apud* Vianna, 2021).

Na prática, segundo alguns autores, as marcas genéricas não são sujeitas a registro, e as evocativas podem guardar muitas semelhanças, sendo que suas diferenças podem estar sujeitas a evolução ou desenvolvimento do produto, ou serviço no mercado. Na explicação de Schmidt (2017), a análise de distintividade de uma marca vai além de uma valoração subjetiva da diferenciação semântica apresentada em comparação ao nome comum do produto ou serviço sobre a qual ela será usada. Esta valoração, segundo o autor, é complexa e dinâmica, à medida que é necessário considerar o uso concreto da marca no mercado e a percepção por ela gerada.

Tendo em vista que a proteção marcária depende de uma análise de contexto, composta pela circunstância que envolve o uso e pelo cenário em que este uso se manifesta, a questão da distintividade merece ser melhor analisada. O exame do contexto em que o uso da marca se desenvolve é também crítico para a análise da teoria da distância.

De acordo com Schmidt (2017), a teoria da distância busca avaliar a registrabilidade de uma marca não apenas por seus atributos intrínsecos, mas também em comparação com as diferenças que a marca apresenta em relação aos demais signos já existentes em seu ramo de atividade. Sobre o assunto, Barbosa (2010) afirma que a extensão da proteção de um signo decorre da distintividade absoluta da marca, que consiste na diferenciação de uma marca quanto à mercadoria que assinala, e da

distintividade relativa, definida pela capacidade da marca de se diferenciar com relação às demais marcas disponíveis no mercado em seu segmento de atuação.

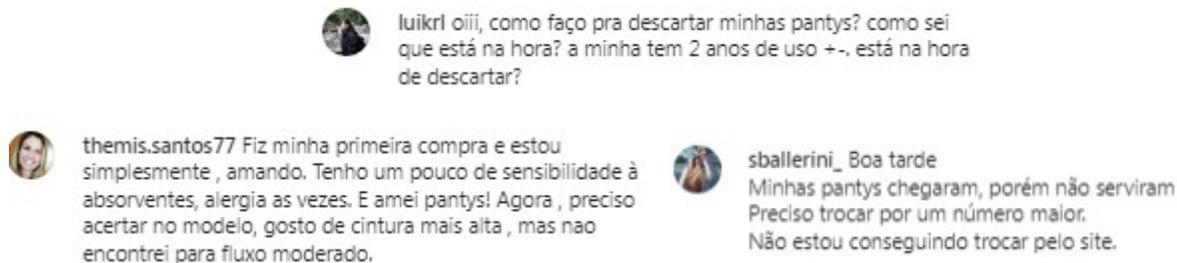
Dessa forma, termos comuns devem ser avaliados em conjunto com a atividade e o produto da marca. Há expressões que, embora, estejam diretamente associadas a um produto ou serviço, de início não estabelecem com este uma relação de identidade tão próxima ao ponto de serem empregadas pelo mercado consumidor como sinônimas. Analisando o mercado de produtos de higiene para o período menstrual, boa parte dos concorrentes da Pantys utilizam o termo “calcinha absorvente”, “calcinha absorvível” ou “calcinha menstrual” para identificar o produto. Também parece ser prática comum à utilização de vocábulos em inglês no setor, a título de exemplo, entre os concorrentes da marca, estão as empresas *Herself* e *Hope Flow*, expressões estrangeiras que, no entanto, não descrevem o produto em sua literalidade.

Na prática, existe a possibilidade que o nome escolhido tenha influenciado o potencial do negócio. Pioneira na produção de calcinhas absorventes no Brasil, a marca tornou-se, por vezes, entre o seu público, sinônimo do produto. A escolha do nome pode ter causado um efeito de associação na mente dos consumidores, facilitando a criação de um vínculo comunicacional, que ajudaria na memória e, portanto, na fixação da identidade e significado transmitidos pela marca. O fato pode ser comprovado nas redes sociais da companhia, onde é possível encontrar consumidores referindo-se ao produto por meio do nome da marca

Além de ser um produto pioneiro no mercado, contribuindo para sua notoriedade, a própria empresa estimula essa associação em suas estratégias de *marketing*, fixando, por vezes, o termo como sinônimo de produto na mente de seus consumidores, que passam a nomeá-lo, frequentemente, não como calcinha absorvível, mas como “pantys”. Nas imagens abaixo, é possível perceber a utilização do termo pantys como sinônimo do produto no site da empresa e nas redes sociais, como também as associações feitas pelos consumidores da marca:

Figura 1 - Utilização do termo Pantys como sinônimo de produto no site e redes sociais da empresa

aqui você encontra todas as coleções de pantys disponíveis do tamanho 10 ao 54 (xxgg), dependendo do modelinho. as pantys são divididas por tipo de fluxo: para fluxo leve ou proteção diária, o modelo mais indicado é a tanga. pra fluxo moderado, indicamos a clássica, a comfy e a biquini. para fluxo intenso, temos nossos absorventes reutilizáveis, a hot pant e o dreamer são os modelos ideais! ah, e pra pós-parto, indicamos as pantys de fluxo intenso.



Fonte: Site da Pantys e Instagram (2022)

Apesar de não ser possível afirmar que o termo já é utilizado fora dos pontos de contato da Pantys, com o passar do tempo, à medida que se difunde no mercado, o produto pode vir a estabelecer uma forte relação com o nome da marca, ocasionando uma redução do seu caráter distintivo.

De acordo com Schmidt (2013), neste sentido, ocorre a perda da distintividade por vulgarização, isto é, quando a marca, que inicialmente era distintiva, passa a ser usada como sinônimo do produto e, dessa forma, torna-se comum e irregistrável como marca. Durant (2008 *apud* Vianna, 2021) denomina o fenômeno como “generificação do sinal”, ou seja, a transformação da marca em termo designativo de uma categoria de produtos. Esse tipo de evento também pode atrapalhar o uso da marca nos demais produtos que a empresa vier a fabricar.

Como ressalta Pouillet (*apud* SCHMIDT, 2013), a essência da proteção da marca consiste em proteger o trabalho do empresário, de maneira a garantir o público alcançado por seu esforço. Sem a sua principal marca devidamente protegida, a Pantys fica vulnerável para que terceiros usem a marca para produzir e comercializar produtos sem o seu consentimento, sujeita, até mesmo, a formas de comercialização por parte de terceiros que agridam a imagem da marca. O registro, além de conferir segurança jurídica, diminui o risco de a empresa ficar à mercê de um concorrente usar a marca e se beneficiar de todo o trabalho desenvolvido. Na explicação de Schmidt (2013), a proteção marcaria limita a liberdade de concorrer dos demais concorrentes, regrido-a

dentro de princípios éticos de repressão à concorrência desleal e a atos de aproveitamento parasitário.

Em agosto de 2022, houve uma nova tentativa de registro da marca Pantys para produtos e serviços dentro das classes NCL (11) 05 e NCL (11) 35, no entanto, as novas solicitações não diferem muito das realizadas em 2017, indeferidas. A única diferença perceptível refere-se ao aspecto visual da marca, que na primeira tentativa de registro, apresentava apenas um grafismo especial, e agora, além da grafia, apresenta as cores vermelho, rosa e laranja, sendo as cores vermelho e rosa predominantes. De acordo com o site do INPI, ambos os pedidos se encontram “aguardando prazo de apresentação de oposição”, conforme estabelece o Art. 158 da LPI.

De acordo com Lipskier (2018), no ambiente digital, recursos visuais costumam ter ainda mais impacto do que as palavras. Neste sentido, segundo a autora, a identidade física ou qualidade extrínseca da marca são os sinais de reconhecimento — logotipo, código de cores etc. — que mais imediatamente a caracterizam aos olhos do público. A ideia é corroborada por Lindstrom (2012) que fala sobre a importância de a marca ser reconhecida através da visão e como os elementos de sua identidade devem lembrar a marca.

Os depósitos demonstram modificações do signo da marca ao longo do tempo. Segundo o manual da marca, o vermelho representa a força e o rosa a delicadeza. Como lembra Lindstrom (2012, pg.35), “a cor é essencial às marcas visto ser o mais visível (e óbvio) ponto de comunicação”. O autor complementa afirmando que as cores ajudam a criar associações nas mentes dos consumidores que se beneficiam a marca.

Já a tipografia escolhida, ainda conforme o manual, traz uma personalidade marcante, enquanto a fonte sem serifa traz o aspecto jovial da marca. Além de ser uma estratégia de marketing, a modernização do logotipo faz-se necessária para comunicar a evolução da personalidade, estilo, valores e diferenciais da marca com o passar do tempo, como pode ser visto no Quadro 03.

Quadro 4 - Evolução da marca Pantys - INPI

2017	2022
	

Fonte: Adaptado de INPI (2022)

No site da empresa, é disponibilizado o “*brand guide pantys*”, que seria o manual da marca. Voltado para revendedores, o documento serve para manter uma identidade visual consistente, padronizando as utilizações da marca em todos os pontos de contato. O documento técnico, que ajuda os consumidores a reconhecerem facilmente a marca, indica o entendimento dos diversos fatores que envolvem uma marca, e uma possível tentativa de gerenciá-la adequadamente, aproveitando suas potencialidades, e reconhecendo o ativo como um patrimônio da empresa. No entanto, sem a devida proteção legal, todos esses esforços e recursos investidos em *marketing* e comunicação podem ser perdidos. Com o envolvimento de terceiros na comercialização dos produtos, o aspecto legal torna-se um ponto ainda mais fundamental no gerenciamento da marca.

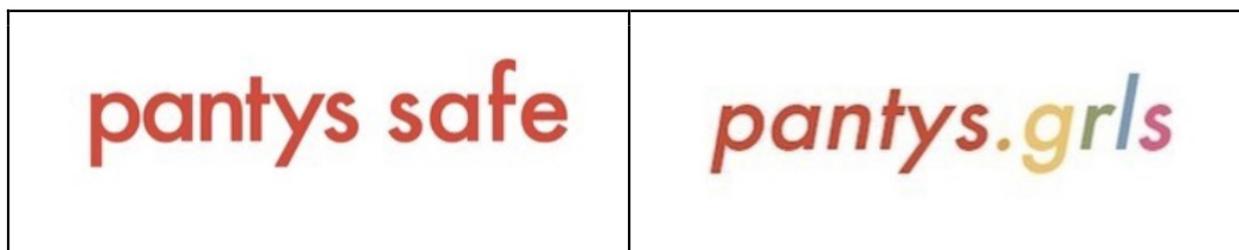
Atualmente, os registros em vigor referem-se às extensões da marca. Com o objetivo de abarcar mais consumidores, muitas empresas criam novas versões de seus produtos. Como explica Saraiva (2010, pg. 70), hoje, “as marcas existem para terem seus significados atrelados à maior diversidade de produtos possíveis”. E, de acordo com a Saraiva, “os processos de extensões da marca são provas da independência das marcas em relação ao produto” (SARAIVA, 2010, pg. 70).

Extensão da marca é uma estratégia em que uma empresa cria uma nova categoria de produto sob sua marca bem conhecida. No caso da Pantys, nota-se que a empresa está saindo de seu território original em direção a outros territórios (outras categorias), como, por exemplo, a marca Pantys *Safe*, de absorvente biodegradável.

Hoje, as marcas *Pantys Safe*, lançada em 2021, e a marca *Pantys.grls*, linha de calcinhas para a primeira menstruação, conhecida como menarca, encontram-se registradas devidamente junto ao INPI (Quadro 04). A marca *Pantys.grls*, nesse caso, foi considerada suficientemente distintiva pelo INPI, apesar de, na prática, a marca identificar calcinhas para meninas adolescentes, o que remete bastante ao significado original da expressão.

Convém destacar que o INPI considera registrável elementos não distintivos aglutinados. De acordo com o Manual da Marca do órgão, “aglutinação é a reunião, em um só vocábulo, de dois ou mais termos distintos, no qual ocorre perda de letra(s) e/ou fonema(s)”. Para o instituto, o fenômeno modifica a expressão irregistrável corretamente grafada, criando um termo suscetível a registro à luz do inciso VI do art. 124 da LPI. No entanto, o reconhecimento do caráter distintivo das marcas “*pantys safe*” e “*pantys grls*” caberia uma discussão mais aprofundada a respeito do assunto.

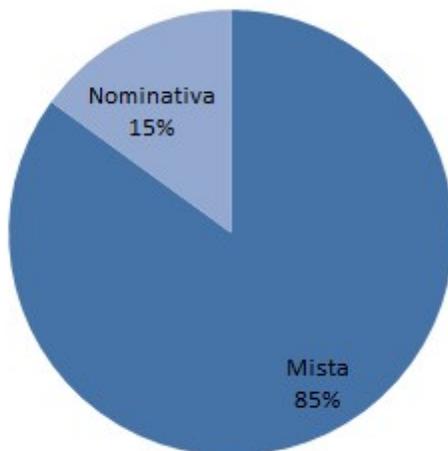
Quadro 5 - Extensões da marca *Pantys* - INPI



Fonte: INPI (2022)

No Gráfico 02, demonstra-se como as marcas estão distribuídas em relação a seus tipos de classificação. Constatou-se que a *Pantys*, até o momento, realizou mais pedidos de depósito de marcas mistas (85%), seguida de marcas nominativas, em porcentagem bastante distante de 15%. Um depósito maior de marcas mistas faz sentido, considerando que todas as marcas da empresa são a combinação de um nome com uma identidade visual. Até o momento, a empresa não realizou depósitos de marcas figurativas, uma vez que não faz parte de sua identidade visual uma figura ou símbolo que representa a marca para o consumidor.

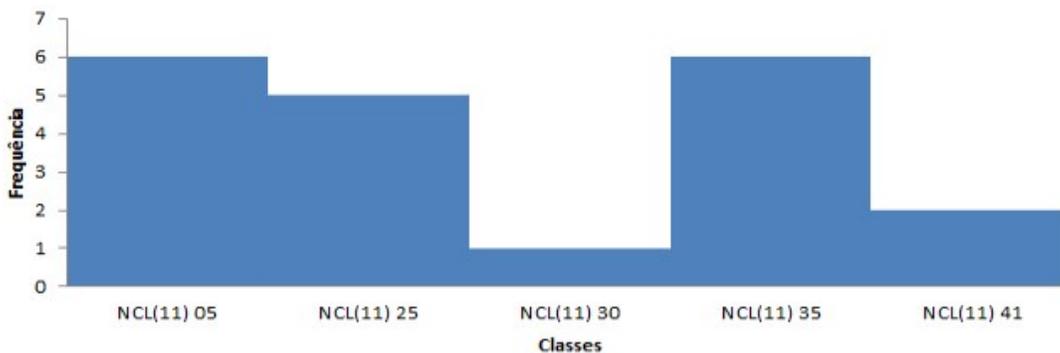
Gráfico 2 - Formas de representação das marcas Pantys (INPI)



Fonte: Adaptado do INPI (2022)

Pesquisas exploratórias, realizadas na base do INPI, que cobrem o período de 2017 a 2022, permitiram entender a distribuição das classes. A maior frequência dos pedidos de proteção das marcas ocorreu na classe 35, classificada como NCL(11) 35, relacionadas a “Propaganda; gestão de negócios; administração de negócios; funções de escritório”, seguida da classe NCL(11) 05 relativa à “preparações farmacêuticas e veterinárias; preparações higiênicas para uso medicinal; substâncias dietéticas adaptadas para uso medicinal, alimentos para bebês; emplastros, materiais para curativos; material para obturações dentárias, cera dentária; desinfetantes; preparações para destruição de vermes; fungicidas, herbicidas” (Gráfico 03).

Gráfico 3 - Classes dos registros das marcas Pantys (INPI)



Fonte: Adaptado do INPI (2022)

O Quadro 05 explicita melhor o significado das classes mais frequentes de registro conforme a Classificação Internacional de Produtos e Serviços de Nice (NCL).

Quadro 6 - Categorias de Nice e especificações

Classe de Nice	Descrição	Especificação
NCL (11) 05	Preparações farmacêuticas e veterinárias; preparações higiênicas para uso medicinal; substâncias dietéticas adaptadas para uso medicinal, alimentos para bebês; emplastos, materiais para curativos; material para obturações dentárias, cera dentária; desinfetantes; preparações para destruição de vermes; fungicidas, herbicidas.	Absorventes higiênicos; guardanapos sanitários; cuecas higiênicas; toalhas sanitárias; calças absorventes para incontinentes; protetores para calcinha [produtos higiênicos]; calcinhas higiênicas, a saber, calcinhas-absorventes para incontinência a ou menstruação; calças higiênicas, a saber, calças-absorventes para incontinência ou menstruação. Absorventes internos; Absorventes higiênicos para menstruação; Absorventes internos para menstruação; chás para uso medicinal Absorventes Absorventes higiênicos; guardanapos sanitários; cuecas higiênicas; toalhas sanitárias; calças absorventes para incontinentes; protetores para calcinha [produtos higiênicos]; calcinhas higiênicas; calças higiênicas.
NCL (11) 25	Vestuário, calçados e chapelia.	Forros confeccionados [parte de vestuário]; cintas modeladoras; pijamas; vestuário para dançarinos, a saber, camisetas, camisolas, perneiras e jaquetas; vestuário de atletismo, a saber, camisas, casacos, calçado, chapéus e bonés, uniformes de atletismo; sutiãs; sutiãs de maternidade; roupas de maternidade; sutiãs esportivos; tops atléticos para mulheres com sutiãs embutidos. Roupas íntimas femininas; Cintas modeladoras, a saber, calcinhas e sutiãs; Lingerie feminina Forros confeccionados [parte de

		<p>vestuário]; roupas íntimas femininas; cintas modeladoras, a saber, calcinhas e sutiãs; lingerie feminina; pijamas; vestuário para dançarinos, a saber, camisetas, camisolas, calças, perneiras, calções e jaquetas; vestuário de atletismo, a saber, camisas, calças, casacos, calçado, chapéus e bonés, uniformes de atletismo; calças esportivas; sutiãs; sutiãs de maternidade; roupas de maternidade, a saber, sutiãs e calcinhas; sutiã esportivos; tops atléticos para mulheres com sutiãs embutidos. Forros confeccionados [parte de vestuário] para roupas de baixo; itens de vestuário, roupas e acessórios para vestuário [incluídos nesta classe].</p>
NCL (11) 30	<p>Café, chá, cacau, açúcar, arroz, tapioca, sagu, sucedâneos de café; farinhas e preparações feitas de cereais, pão, massas e confeitos, sorvetes; mel, xarope de melaço; lêvedo, fermento em pó; sal, mostarda; vinagre, molhos (condimentos); especiarias; gelo.</p>	<p>Chás e bebidas quentes</p>
NCL (11) 35	<p>Propaganda; gestão de negócios; administração de negócios; funções de escritório.</p>	<p>Serviços de comércio a varejo on-line de roupas íntimas femininas, lingerie, roupas íntimas, todos produtos absorventes para uso em caso de incontinência, amamentação ou menstruação; e produtos sanitários. Serviços de comércio a varejo on-line de roupas íntimas femininas, lingerie, roupas íntimas e produtos sanitários. Comércio de absorventes internos e higiênicos para menstruação; Comércio de roupas íntimas femininas e lingeries; Comércio de chás e bebidas quentes. Serviços de comércio de absorventes. Serviços de comércio de absorventes higiênicos; guardanapos sanitários e higiênicos; toalhas sanitárias e higiênicas; protetores absorventes para roupas íntimas e de banho para incontinência, amamentação, ou</p>

		menstruação; roupas íntimas absorventes para incontinência, amamentação, ou menstruação; roupas de banho absorventes para incontinência, amamentação, ou menstruação; forros absorventes confeccionados para roupas de baixo e de banho; itens de vestuário, roupas e acessórios. Propaganda: gestão de negócios; administração de negócios; funções de escritório.
NCL (11) 41	Educação, provimento de treinamento; entretenimento; atividades desportivas e culturais.	Fornecimento de um web site com blogs e boletins informativos não-transferíveis e periódicos nas áreas de eventos atuais, saúde, cuidados pessoais, produtos de beleza, moda feminina e estilo, tecnologia, política, e celebridades e entretenimento; serviços de publicação digital de vídeo, áudio e multimídia nos campos de eventos atuais, saúde, cuidados pessoais, produtos de beleza, moda e estilo feminino, tecnologia, política e celebridades e entretenimento; publicação de livros e revistas nos campos de eventos atuais, saúde, cuidados pessoais, produtos de beleza, moda e estilo feminino, tecnologia, política e celebridades e entretenimento.

Fonte: Adaptado do INPI (2022)

No intuito de complementar as informações apresentadas, realizou-se uma busca na base de dados TMView<sup>16</sup>. Por ser uma base internacional, o parâmetro de busca utilizado foi o nome da marca e o nome do solicitante. Diferentemente do Brasil, onde todas as solicitações até então foram feitas pela EC BRAND COM IMP EXP DE VEST EM GERAL LTDA, razão social da Pantys. Internacionalmente, mais precisamente nos Estados Unidos, o pedido de registro foi feito em nome de uma das fundadoras,

<sup>16</sup> Banco de dados de marcas registradas do Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO)

Emily S. Ewell. Nesse caso, a titularidade da marca não seria da empresa, mas da pessoa que solicitou o registro.

Em entrevista ao portal Projeto *Draft* (2022), a fundadora afirmou que o maior competidor global da empresa está nos Estados Unidos, e o foco de uma expansão internacional na Europa foi intencional, tendo em vista que lá o mercado competitivo é menor e existia espaço no mercado para a Pantys.

Após a pesquisa, constatou-se que foram feitos 5 pedidos de registro de marca no exterior desde 2017. Desse total, 3 foram concedidas e estão em vigor, na União Europeia, Reino Unido e Itália, também foi realizado um pedido de registro na França e o pedido ainda está em andamento no país, por fim, houve uma tentativa de registro nos Estados Unidos que foi abandonado.

Tendo em vista a expansão internacional da empresa, relatada em um capítulo anterior, esses pedidos de registro fazem sentido, já que, atualmente, a empresa está presente em 24 países por meio de seu site global e outros *e-commerces*, como também possui pontos físicos em Paris e Londres.

A Pantys optou por obter proteção em mais de um Estado-Membro da UE, efetuando o pedido junto ao EUIPO (Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia). De acordo com informações da instituição, o pedido de registro junto ao EUIPO custa 850 euros sendo depositada numa única língua, após o registro, a marca pode ser renovada indefinidamente a cada 10 anos. O pedido foi concedido na classe 25, referente a vestuário, incluindo *lingerie* e roupas íntimas, quanto a forma de representação da marca, optou-se pelo registro de uma marca figurativa. A representação depositada não difere da solicitada no Brasil, dessa forma, um dos motivos da opção pelo registro de uma marca figurativa pode ser pelo fato de que obter proteção para as marcas figurativas pode ser mais fácil do que para as marcas nominativas, já que a modalidade protege apenas a representação gráfica, e não a palavra ou expressão que elas representam.

Nota-se ainda que junto aos Estados-Membros da UE, a Pantys possui registro de marca somente de produto. Com exceção da França, onde na mesma data, 06/03/2018, a empresa entrou com pedidos nas classes 35 e 05, relativas a absorventes higiênicos e serviços de venda de roupas íntimas, como também na classe 25, junto ao instituto de PI nacional francês (*Institut National de La Propriété Industrielle*). O pedido

ainda não foi concedido e, segundo informações da base de dados TMview, encontra-se pendente. Nesse sentido, é possível afirmar que, desde 2018, a companhia tinha planos para comercializar seus produtos na França e, em 2021, chegou ao país fisicamente por meio da loja de departamento francesa, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Loja Pantys na "Galeries Lafayette" em Paris



Fonte: LinkedIn da Pantys (2022)

Também em 2018, a Pantys entrou com uma solicitação de registro de marca no Reino Unido, na época, o Reino Unido ainda fazia parte da União Europeia, porém já passava pelo período transitório de sua saída do bloco, oficializada em janeiro de 2020. Novamente, houve um pedido na classe 25, que foi concedido e encontra-se em vigor. Dessa forma, assim como nos demais países da União Europeia, a empresa só possui registro relativo a produto no Reino Unido. Vale destacar que a Pantys também chegou fisicamente a Londres em 2021, numa das ruas mais famosas do Reino Unido, a Oxford Street.

Igualmente, nas classes 05, 25 e 35, foi feito um pedido de registro na Itália, no entanto, a data da solicitação é mais recente, fevereiro de 2021. Em novembro do mesmo ano, foi concedido pelo instituto italiano o registro da marca, de natureza figurativa. O fato pode indicar planos da Pantys de entrar no mercado italiano e comercializar seus produtos.

Nos Estados Unidos foi feito um pedido ainda em 2017, ano de fundação da empresa, um dos motivos da antecedência pode ter sido o fato de a fundadora, Emily

Ewell, atual CEO da empresa, ser americana e ter atuado profissionalmente no país por muitos anos. No entanto, o pedido nunca foi concedido e, no ano seguinte, em, 2018, o pedido foi abandonado.

Quadro 7 - Pedidos internacionais de registros de marcas

Organismo	Data de entrada	Número nacional	Classe	Tipo de marca	Situação Nacional
Estados Unidos	20/03/2017	87448753	35	Caracteres estilizados	Abandonado
Instituto Europeu de Patentes (IEP)	06/03/2018	17869310	25	Figurativa	Registrada em 10-12-2020
França	06/03/2018	4736138	05 25 35	Nominativa	Publicada em 19-03-2021
Reino Unido	06/03/2018	UK00917869310	25	Figurativa	Registrada em 10-12-2020
Itália	17/02/2021	2021000028532	05 25 35	Figurativa	Registrada em 10-11-2021

Fonte: Adaptado TMView (2022)

## 4.2 DEPÓSITO DE PATENTES

Até dezembro de 2022, a Pantys possui como principal ativo, em termos de volume, as marcas, incluindo depósitos internacionais, vindo a seguir, patentes de invenção. Em entrevista ao portal Projeto *Draft*, Emily Ewell, uma das fundadoras, afirmou que as patentes foram um desafio e que houve uma busca global para entender o que era inovador, e complementou: “Temos duas patentes: uma para a solução de camadas (um diferencial nosso) e outra para o processo de costura. Desenvolvemos um produto com um mix de funcionalidade, *design*, higiene, sustentabilidade — e com duas vezes mais absorção do que as outras marcas” (PROJETO DRAFT, 2022).

Em âmbito global, a empresa realizou pedidos de depósitos de patentes sobre

duas supostas invenções. A primeira trata-se do processo de costura do forro do produto, como o título de “Processo de Costura de Forro Multicamada de Vestuário”, a invenção é descrita como:

A presente invenção refere se a processo de costura de um forro multicamada de vestuário respirável, reutilizável e à prova de vazamentos, com funções absorvente, antimicrobiana, de impermeabilização e de dispersão de vapores. Tal forro possui como finalidade evitar vazamento de fluidos corporais como suor, sangue, fluidos vaginais, fluido menstrual, urina, leite materno ou fluidos pós cirúrgicos Tal forro possui funções absorvente, antimicrobiana, de impermeabilização e de dispersão de vapores. O forro pode ser costurado ou colado à peça de vestuário que incluem: roupas íntimas femininas e masculinas, shorts, bermudas, saias, calças, sutiãs, camisas, camisetas, macacões, modeladores corporais, vestidos, roupas de dormir femininas e masculinas. O processo de costura cria canais para o líquido e cria uma estrutura em forma de "U" não linear no forro para evitar vazamento dos lados. O presente forro também possui número reduzido de camadas nas suas laterais devido à uma de suas camadas possuir uma menor largura do que as outras camadas, tornando o revestimento mais fino para o usuário. (EWELL, 2020)

Figura 3 - Processo de Costura de Forro Multicamada de Vestuário

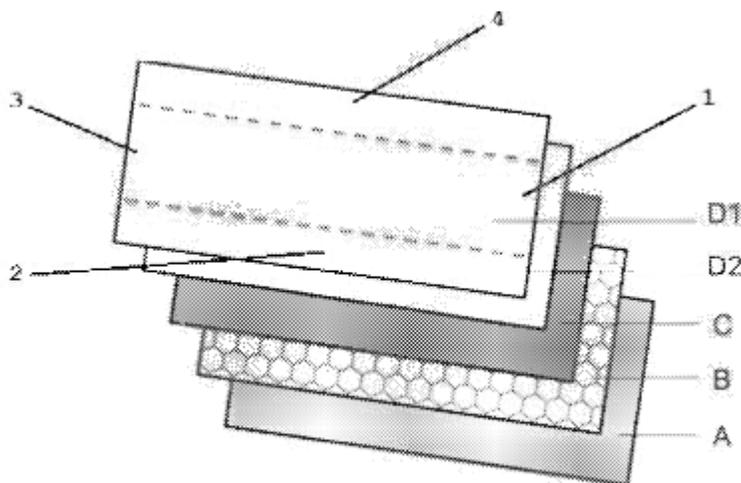


Figura 1

Fonte: INPI (2022)

Neste caso, a empresa optou por requerer a proteção da invenção através do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (PCT). De acordo com o site do Governo Federal (2021):

O PCT é um tratado multilateral, administrado pela OMPI/WIPO (Organização

Mundial da Propriedade Intelectual), que permite requerer a proteção patentária de uma invenção, simultaneamente, em um grande número de países, por intermédio de um único depósito, chamado “Depósito Internacional de Patente”. (GOVERNO FEDERAL, 2021)

Ou seja, a Pantys optou em um primeiro momento por um processo de patente internacional. No que diz respeito à proteção em outros países, além da legislação local, que deve ser respeitada, há também acordos internacionais, aos quais muitos países são signatários.

Entre eles, conforme o site da OMPI, está o PCT (sigla em inglês para Tratado em Matéria de Patentes), que conta com 156 países, incluindo o Brasil. Como destaca o Manual de Patentes do INPI (2021), o PCT se trata de um depósito internacional, dessa forma, após determinado período, é necessário entrar na fase nacional em cada país no qual se deseja a proteção e atender a legislação local.

Além de facilitar e tornar mais econômica a internacionalização de um documento de patente, o acordo dá 30 meses, em vez de 12, a inventores e solicitantes para internacionalizar o documento. O pedido pode ser apresentado por qualquer pessoa que tenha nacionalidade, ou seja, residente em um Estado-membro do tratado (INPI, 2021).

Além do Brasil, a Pantys entrou com pedido de depósito no Canadá, Índia, China, Sri Lanka, Vietnã e Estados Unidos, todos membros do PCT. Também houve pedidos em países não-membros do PCT, como Argentina e Uruguai, assim como no Escritório Europeu de Patentes (EPO), que abrange todos os países contratantes da Convenção Europeia de Patentes, incluindo França e Reino Unido, onde já há comercialização de produtos da empresa.

No quadro 08, é possível visualizar melhor todos os depósitos realizados para a patente de “Processo de Costura de Forro Multicamada de Vestuário”, data de entrada e as situações nacionais de cada pedido. Como mostra o quadro abaixo, a maioria dos pedidos já está publicado e, a depender da legislação nacional, encontra-se na etapa do exame técnico.

Quadro 8 - Depósitos de patentes referentes ao "Proceso de Costura de Forro Multicamada de Vestuário" da Pantys

<b>Organismo</b>	<b>Data de entrada</b>	<b>Número nacional</b>	<b>Situação Nacional</b>
Estados Unidos	22/07/2019	16479815	Publicado em 08.07.2021
Sri Lanka	27/01/2020	20952	
China	14/02/2020	201780093944.X	Publicado em 26.06.2020
Canadá	26/02/2020	3073971	Publicado em 07.03.2019
Brasil	21/02/2020	112020003714	Publicado em 01.09.2020
Índia	19/03/2020	202047011981	Publicado em 08.05.2020
Instituto Europeu de Patentes (IEP)	30/03/2020	2017923571	Publicado 08.07.2020
Vietnã	23.03.2020	1202001662	Publicado em 25.09.2020
Argentina	22.08.2018	P180102385	Publicado 04.12.2019
Uruguai	27.08.2018	1037858	Publicado em 29.03.2019

Fonte: Adaptado de Patentscope (2022)

Por uma limitação de tempo, se dará foco na análise do pedido aqui no Brasil. Após entrada via PCT, o início da fase nacional se deu em 21/02/2020. De acordo com informações do INPI, o exame de pedido de patente entrou no “Projeto de Combate ao Backlog”, que visa à redução do número de pedidos de patente de invenção com exame requerido e pendentes de decisão. Após as fases de depósito, exame formal e publicação do pedido, atualmente, o pedido encontra-se na etapa de exame técnico.

No mês de setembro de 2022, o INPI emitiu o despacho 7.1, que consiste em um relatório de exame técnico feito por um examinador qualificado. Segundo informações deste documento, o quadro reivindicatório do pedido não está de acordo com o disposto no Art. 25 da LPI e na Instrução Normativa n.º 30/2013 — Art. 4º (IV), uma vez que a matéria pleiteada não foi fundamentada no relatório descritivo.

O Art.25 da Lei n.º 9.279, de 14 de maio de 1996, salienta que "as reivindicações

deverão ser fundamentadas no relatório descritivo, caracterizando as particularidades do pedido e definindo, de modo claro e preciso, a matéria objeto da proteção”. Na definição do INPI (2013, pg. 32), “as reivindicações determinam o escopo de proteção de uma patente”. Essas são absolutamente cruciais para uma invenção (ou modelo de utilidade) patenteada, pois se forem mal redigidas, mesmo uma invenção realmente valiosa pode resultar em uma patente inútil, que pode ser facilmente burlada.

Sobre a redação das patentes, Magalhães (2020, pg.17), explica que:

Um pedido de patente tem que definir, de modo claro e preciso, os limites da proteção conferida a determinada invenção, para que a proteção determinada por esse documento seja a mais ampla possível, mas não seja tão abrangente a ponto de esbarrar em outras técnicas anteriores já conhecidas, o que inviabilizaria o deferimento desse documento.

Neste sentido, é condição essencial para a concessão da patente, o requisito da suficiência descritiva, se a descrição for insuficiente, corre o risco de a patente não ser concedida ou vir a ser anulada administrativa, ou judicialmente (INPI, 2013). O artigo anterior, Art. 24 da LPI, afirma que o objeto do pedido de patente deverá estar suficientemente descrito no relatório descritivo, de forma clara e completa, de modo a possibilitar sua reprodução por um técnico no assunto, devendo conter condições suficientes que garantam a concretização da invenção e, indicar, quando for o caso, a melhor forma de execução. O INPI (2021) complementa afirmando que “o técnico no assunto, para este propósito, é considerado o indivíduo ciente não apenas do ensinamento da invenção em si e de suas referências, mas também do conhecimento geral da técnica à época do depósito do pedido”.

No mês de dezembro de 2022, a empresa exerceu seu direito de se manifestar, no prazo de 90 dias, tendo em vista o parecer 7.1 emitido. De acordo com informações encontradas no INPI, foram apresentadas explicações, novas páginas do Relatório Descritivo, um novo Quadro Reivindicatório; e nova página de Resumo, que, de acordo com o INPI, foram aceitas para o exame técnico. Dessa forma, as objeções anteriores foram superadas.

Em fevereiro de 2023, o INPI emitiu um novo despacho, 9.1, onde avaliou que, após as argumentações e modificações feitas:

As referências apresentadas (D1-D6), se constituem em documentos que descrevem, o estado da técnica mais próximo, das características técnicas, que são reivindicadas no presente pedido, em exame, não se constituindo, em anterioridade impeditiva, ao presente pedido em exame, em relação aos requisitos de novidade, atividade inventiva, aplicação industrial.

Dessa forma, segundo a avaliação oficial do INPI, a matéria reivindicada apresenta novidade, atividade inventiva e aplicação industrial (Art.8º da LPI), e o pedido está de acordo com a legislação vigente, encontrando-se em condições de obter a patente pleiteada. Como deferimento da patente de invenção, agora, para a concessão, o depositante deverá efetuar o pagamento e a respectiva comprovação correspondente à expedição da carta-patente.

A segunda invenção trata-se de um "forro multicamada de vestuário". De acordo com os documentos submetidos, o pedido refere-se a "um forro multicamada, de vestuário respirável, reutilizável, e à prova de vazamentos, com funções absorvente, antimicrobiana, de impermeabilização, e dispersão de vapores. O forro possui como finalidade evitar vazamentos de fluidos corporais, como suor, sangue, etc." (EWELL, 2019).

Figura 4 - Forro multicamada de vestuário

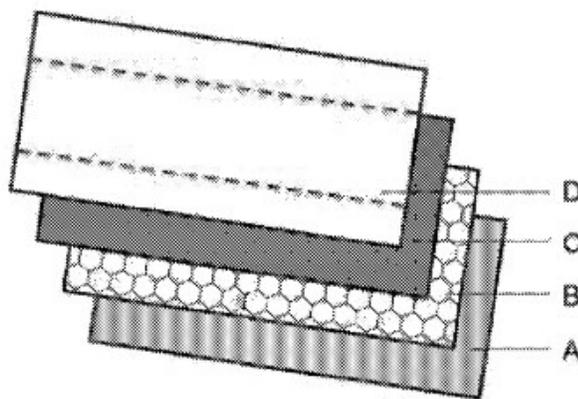


Figura 1

Fonte: INPI (2022)

Ao contrário do depósito referente à costura, realizado primeiramente via PCT, este pedido foi realizado, de forma direta, junto ao INPI no Brasil. O depósito foi realizado em 2017 e, posteriormente, em agosto de 2022, foi feito um requerimento de trâmite prioritário. No mês seguinte, em setembro, o INPI emitiu um despacho 7.1, com o relatório do exame formal realizado.

Segundo o documento oficial, o pedido não atende às disposições dos Art. [8º CC 11, 8º C/C 13 e 25] da LPI; e contraria a Instrução Normativa n.º 30/2013. Uma Invenção é patenteável quando atende simultaneamente aos três requisitos básicos: novidade, atividade inventiva e aplicação industrial (Art. 8º da LPI). Dessa forma, conforme o parecer do INPI, o pedido não atende aos requisitos de novidade e atividade inventiva, e o INPI como justificativa apresentou 11 documentos de outros depósitos similares e anteriores ao realizado pela Pantys.

A invenção para ser protegida deve cumprir certos requisitos ou critérios. A novidade é um dos mais importantes requisitos de patenteabilidade e é elemento chave no sistema de patentes. Para que o objeto da pesquisa seja considerado “novo”, seu conteúdo não pode ter sido divulgado previamente, ou seja, não pode ter se tornado acessível ao público, antes da data de depósito do pedido, nem oralmente ou por descrição escrita, ou por qualquer outro meio de divulgação, no Brasil ou no exterior (DUARTE, 2018). No que tange a este requisito, o Brasil adota a novidade absoluta, isto é, novidade em âmbito mundial para as duas modalidades de patentes. Sobre a novidade absoluta, Freire et al. (2010) explicam que é relativa à questão do espaço e não restringe o estado da técnica ao território nacional.

Para além da novidade, LABRUNIE (2006, pg. 67 apud Freire et al., 2010, pg.9) entende que “para a proteção patentária, portanto, exige algo mais que a simples novidade. É necessário que a invenção atinja um certo nível de criatividade”. Dessa forma, a proteção só ocorrerá, caso o estado anterior da técnica não tenha sido revelado, explicitando elementos que caracterizam a proposta da invenção.

O INPI ressalta em seu Manual (2021) que para a avaliação da novidade, é necessário que somente um documento do estado da técnica apresente a matéria descrita no pedido de patente. No caso do forro, foram localizados 11 documentos que continham a matéria.

Já o requisito da atividade inventiva está relacionado com a própria natureza da invenção. Uma invenção apresenta atividade inventiva quando não decorre de maneira evidente ou óbvia do estado da técnica para um técnico no assunto (Art. 13 da LPI). Ou seja, uma invenção apresenta atividade inventiva se não for alcançada de maneira óbvia para um técnico no assunto, na época do depósito, com os recursos disponíveis no estado da técnica. À vista disso, é necessário que a invenção seja mais do que o resultado de uma mera combinação de características conhecidas ou da simples aplicação de conhecimentos usuais para um técnico do assunto.

O fato pode indicar uma falha na busca de anterioridade por parte do procurador da empresa designado para realizar a gestão do processo. Sendo novidade e atividade inventiva duas premissas básicas para a realização do pedido, pode ter havido uma falha na busca por produtos ou processos idênticos ao objeto de pedido de patente. A realização de uma busca prévia é recomendada por todos os manuais referentes ao depósito de pedido de patente para avaliar o estado da técnica relacionada à matéria a ser pleiteada com a intenção de averiguar se a invenção é nova e inventiva. O estado da técnica é constituído por tudo aquilo tornado acessível ao público antes da data do pedido de depósito de patente (INPI, 2021). Conhecer o estado da técnica, realizando buscas em bancos de patentes desde o início do desenvolvimento do produto, pode evitar desperdício de tempo, de recursos humanos e financeiros. Uma busca pode revelar elementos do estado da técnica suscetíveis de impedir que a invenção seja patenteada

Ademais, é preciso estar bem-informado sobre como funcionam os procedimentos de depósito de uma patente, já que preparar um pedido de patente e segui-lo até a fase da concessão é uma tarefa complexa. O INPI (2013) aconselha que as empresas procurem a assistência de um agente da propriedade industrial para redigir os pedidos de patente, especialmente as reivindicações, com uma descrição completa da invenção em termos jurídicos e técnicos. Um profissional com conhecimento na área também pode orientar corretamente a melhor forma de aproveitar os benefícios desse patrimônio.

Também vale destacar que as calcinhas absorventes são o carro-chefe da empresa, e as camadas absorvíveis o principal atributo do produto, tendo em vista a sua

finalidade de ser uma alternativa sustentável ao absorvente comum. Caso o INPI indefira o pedido, a Pantys não terá proteção de um dos seus principais ativos, tornando-se vulnerável a falsificações de seus produtos e a concorrentes do mercado que poderão produzir produtos similares usando as tecnologias disponíveis nos pedidos de patentes da Pantys que estarão em domínio público. Além disso, a não concessão da patente pode trazer prejuízos quanto ao retorno do investimento feito em novas tecnologias e prejudicar o desenvolvimento de novos produtos. Por enquanto, a empresa tem 90 dias, a partir da data de 25/10/2022, para se manifestar quanto ao contido no parecer emitido.

Internacionalmente, a companhia sinalizou, por meio de registro de depósito, que deseja proteger a suposta invenção também no Sri Lanka, na China, Canadá, Índia, Uruguai, Argentina e Vietnã, como também em países europeus, por meio do Escritório Europeu de Patentes. Além disso, houve um pedido concedido sobre esta invenção nos Estados Unidos.

Quadro 9 - Depósitos de patentes ao "Forro Multicamada de Vestuário" da Pantys

<b>Organismo</b>	<b>Data de entrada</b>	<b>Número nacional</b>	<b>Situação Nacional</b>
Estados Unidos da América	20/09/2019	16496231	Publicado 04.06.2020 Concedido 14.06.2022
Sri Lanka	27/01/2020	20951	
China	14-02-020	201880053024.X	Publicado 17.04.2020
Canadá	20/02/2020	3073436	Publicado 28.02.2019
Índia	19/03/2020	202047011982	Publicado 08.05.2020
Instituto Europeu de Patentes (IEP)	23/03/2020	2018848333	Publicado 01.07.2020
Uruguai	21/08/2018	1037853	Publicado 29.03.2019
Argentina	22.08.2018	P180102384	Publicado 04.12.2019
Índia	19.03.2020	202047011982	Publicado 08.05.2020
Vietnã	21.08.2018	1202001661	Publicado 25.11.2021

Fonte: Adaptado de Patentscope (2022)

Desta forma, no Brasil, a Pantys, no momento, só tem expectativas de direito em relação a essas duas patentes de invenção, uma vez que o direito exclusivo do titular passa a ser válido apenas com a concessão da patente, formalizada pela expedição da Carta-Patente. Como destaca o Manual para o Depositante de Patentes (2015, pg.9), disponibilizado pelo Governo Federal, “só a partir da concessão, o titular poderá impedir que terceiros não autorizados por ele deixem de fazer as atividades que lhe são privativas, sob pena de sanções civil e penal, conforme as prerrogativas e limitações previstas na legislação.

Entre as razões fundamentais para patentear as invenções, estão o tempo e dinheiro investido pela Pantys em P&D, já que a proteção patentária pode contribuir para a recuperação dos custos e para maiores rendimentos decorrentes dos investimentos. Além disso, a concessão contribuiria para a imagem de empresa inovadora que a Pantys ressalta em suas comunicações, já que a patente é uma das principais provas do desenvolvimento científico e tecnológico de uma empresa. Ainda que não tenha a concessão, a Pantys já utiliza a indicação como uma ferramenta de *marketing* com o público geral, já que reforça continuamente em suas comunicações aspectos relacionados a tecnologia e qualidade de seus produtos.

#### 4.3 MATRIZ SWOT

Após levantamento e análise dos dados, visando identificar e resumir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Pantys, construiu-se uma matriz SWOT. A matriz permite fazer uma análise interna e externa da situação atual.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Controle total do processo de produção, incluindo estoque, e, por consequência, redução de custos estruturais</li> <li>● <b>Marca forte com grande brand awareness (reconhecimento da marca)</b></li> <li>● Narrativa sólida e conexão com os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Custos logísticos significativos</li> <li>● Dependência das redes sociais para estratégias de marketing</li> <li>● Custo alto de investimento em plataformas digitais</li> <li>● Custo do produto é considerado elevado</li> <li>● A estratégia DTC pode limitar a</li> </ul>

<p>clientes, comunidade ativa e engajada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferecimento de uma experiência mais personalizada aos clientes</li> <li>● Empresa data-driven</li> <li>● <b>Produto inovador: Incorporação de tecnologia em um mercado com histórico pouco inovador</b></li> <li>● Marketing boca a boca</li> <li>● Integração dos canais de venda</li> <li>● Alinhamento às práticas ESG</li> <li>● Motivadas por pautas de interesse social, como empoderamento feminino, inclusão e sustentabilidade</li> <li>● Pontos de vendas físicos ajudam a fortalecer a marca e estreitar o relacionamento com os consumidores</li> <li>● Entrada em novos mercados internacionais ajuda a ampliar a base de consumidores</li> <li>● Desenvolvimento de produtos para públicos historicamente mal atendidos, como pessoas com limitações físicas e transexuais.</li> </ul>	<p>escalabilidade e o alcance do negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Gestão da propriedade intelectual deficiente:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Signo marcário considerado descritivo e, por isso, inapto para registro;</b></li> <li>2. <b>Generificação do sinal marcário</b></li> <li>3. <b>O pedido de patente relativo ao forro não atende os requisitos de novidade e atividade inventiva, o que pode inviabilizar a proteção intelectual da principal inovação relativa ao produto carro-chefe da empresa.</b></li> </ol> </li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnologias emergentes (inteligência artificial, big data, business intelligence etc.)</li> <li>● Consumidores estão dando mais valor às experiências digitais</li> <li>● Novas redes sociais</li> <li>● Parcerias com outras marcas</li> <li>● Crescimento de empresas ligadas ao universo de cuidados femininos</li> <li>● Expansão internacional</li> <li>● Investidores interessados em capitalizar a empresa</li> </ul>	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Custo Brasil</li> <li>● Alto custo de aquisição de clientes</li> <li>● LGPD e preocupações com a privacidade</li> <li>● Entrada de novos concorrentes</li> <li>● Tendências de moda</li> <li>● Acúmulo de funções internas pode exigir mais colaboradores</li> <li>● A expansão do número de pontos de vendas pode acarretar um custo crescente</li> <li>● Queda de investimento em venture capital</li> </ul>

Como é possível observar na matriz, a Pantys tem inúmeras forças. De olho nas novas gerações, a empresa tem uma abordagem inclusiva e sustentável, alinhada às práticas ESG. A dificuldade de comprar roupas íntimas enfrentadas por mulheres e

outros grupos marginalizados, aliado ao potencial de mercado e à preocupação com a saúde, fez com que a empresa já surgisse forte no mercado.

Já no que tange a gestão da propriedade intelectual, nota-se que a Pantys possui fraquezas, como o não registro, até agora, de sua marca principal para produtos e serviços. Além disso, segundo os primeiros pareceres do INPI, o depósito de patente relativo ao forro não atende aos requisitos de novidade e atividade inventiva, o que pode inviabilizar a proteção intelectual da principal inovação relativa ao produto carro-chefe da empresa.

Como explicita a matriz SWOT, as fraquezas são questões internas que se não desenvolvidas podem se transformar em ameaças. E uma ameaça é algo mais difícil de lidar e pode ser bem mais perigoso para a empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira DNVB, Bonobos, foi fundada por Andy Dunn em 2007 nos Estados Unidos. Na época, Dunn propôs o uso da tecnologia para transformar a experiência do cliente, os processos operacionais e o modelo de negócio. Enquanto para algumas organizações, o impacto do digital podia ser focado e restrito, o que Andy Dunn propunha era uma ruptura significativa do modelo de negócio predominante na época. O poder das DNVBs estava centrado no estabelecimento de uma conexão com o consumidor moderno, e isso se dava em dois eixos, de um lado, o desenvolvimento de uma marca “centrado no cliente” e uma obsessão por oferecer a melhor experiência possível; do outro, o encurtamento da cadeia de varejo e uma melhora na eficiência de produção.

Um modelo de varejo que se baseia em soluções digitais para construir pontes entre os mundos *online* e *offline* e, com isso, entregar uma melhor experiência, mais ágil e personalizada, antecipando demandas e comportamentos. Ao controlar todo o processo de distribuição, as DNVBs conseguem melhorar significativamente a experiência de compra, tanto removendo pontos de fricção, em consequência de, por meio de interações *online*, ter amplo acesso a dados dos clientes, quanto fornecendo serviços e produtos mais personalizados. A disrupção acontece tanto na forma de relacionamento com o cliente, quanto no uso de tecnologias para viabilizar o modelo de negócio.

No Brasil, o mercado de DNVBs ainda engatinha, no entanto, o cenário pandêmico e o isolamento social foram conjunturas que contribuíram para que as DNVBs ganhassem ainda mais espaço no mercado brasileiro. Um caso de sucesso do modelo que desponta no mercado brasileiro é o da Pantys, empresa pioneira na produção de calcinhas absorventes, fundada em 2017. A proposta pilar da marca é melhorar a qualidade de vida das mulheres, proporcionando mais liberdade de movimento e conforto. Para tanto, desde o início, a empresa preocupou-se em construir um conceito novo e moderno de marca, com uma comunicação que propunha tratar o universo feminino de forma diferente, quebrando o tabu em torno da menstruação. Desde a preocupação com o meio ambiente até as campanhas que abrangem uma diversidade de pessoas, inclusive pessoas não binárias e homens trans, a Pantys constrói uma base de seguidores engajada, que se identifica com o posicionamento e simpatiza com a marca antes

mesmo de comprar seus produtos.

Não à toa, a empresa é pauta frequente na imprensa como uma empresa no modelo DNVB bem-sucedida e inovadora. Como se observou neste estudo, esta fama pode ser atribuída aos seus investimentos na construção de uma marca que fala com o consumidor moderno, e em inovações que permeiam todos os setores da empresa, incluindo as áreas de produtos e *marketing*, como é possível observar na ampliação de seu portfólio e na produção crescente de produtos, ativos e, conseqüentemente, propriedade intelectual.

Dentro do modelo de negócio DNVBs, a construção da marca, incluindo identidade visual, propósito e valores, é o que ajuda a proporcionar identificação e conexão com o cliente, para além do produto oferecido, o oferecimento de uma experiência de marca. Dentro dessa dinâmica, a correta gestão dos ativos intelectuais pode fazer toda a diferença para o sucesso de uma empresa. Para garantir a proteção dos ativos, porém, é necessário tratar questões envolvendo aspectos de propriedade intelectual como parte estratégica do negócio, e não somente de forma tática ou superficial. Trata-se do reconhecimento de que a proteção da propriedade intelectual precisa, cada vez mais, ser tratada como um ativo estratégico, uma vantagem competitiva para qualquer empresa. A gestão dos ativos, para além de proteger o legado da empresa, pode abrir caminhos para um futuro.

No caso da Pantys, apesar de terem sido evidenciadas algumas práticas em âmbito estratégico (aproximação entre as atividades relativas à propriedade intelectual e às estratégias tecnológicas e de marketing) e operacionais (contratação de um escritório com advogados especialistas, BM&A Propriedade Intelectual, e práticas de prospecção tecnológica) considera-se que, em geral, a empresa ainda mostra lacunas em termos de gestão estratégica de PI. Reconhecendo-se que a empresa tem competência, tecnologia e conhecimento, era de se esperar que a empresa exercesse a gestão de seus ativos de propriedade intelectual com diligência.

Verificou-se que, após cinco anos de sua fundação, a empresa não tem direito sobre a marca Pantys para o produto nem para serviço. O exame do INPI apontou que, apesar do acréscimo da letra y, o termo Pantys é genérico e de uso comum, além de ser descritivo do produto comercializado. Após maior análise, a proteção marcária mostrou-se complexa, uma vez que a distintividade da marca depende de uma análise de contexto. E diversos fenômenos

podem influenciar a distintividade do signo, incluindo o processo de generificação do sinal, observado durante esta pesquisa. A falta de cuidado inicial na escolha do nome e sua consequente utilização e dispersão podem resultar que a marca nunca seja protegida junto ao INPI, resultando que o investimento na criação da imagem de marca nunca retorne à empresa completamente, pois ela terá dificuldades de impedir terceiros de usar o mesmo signo distintivo.

Em relação às patentes, a Pantys afirma ter desenvolvido um tecido com tecnologia em camadas com maior absorção para que a peça pudesse substituir o método tradicional mais utilizado no Brasil. Apesar de ainda não possuir os direitos, a empresa já indica que utiliza a suposta obtenção da patente como uma estratégia de *marketing*, se referindo rotineiramente a sua “tecnologia patenteada”. Até o momento, os processos de patenteamento do forro e da costura da calcinha encontram-se na fase de exame técnico junto ao INPI. Entretanto, os primeiros pareceres demonstram um levantamento deficiente do estado da técnica do “Forro Multicamada”, o que pode dificultar ou até mesmo denegar a obtenção de uma decisão favorável. Por outro lado, é possível que a empresa obtenha uma patente de invenção pelo “Processo de Costura do Forro de Multicamada”. Por enquanto, no Brasil, a Pantys, só tem a expectativa de direito em relação a essas duas patentes de invenção, uma vez que o direito exclusivo do titular passa a ser válido apenas com a concessão da patente, formalizada pela expedição da Carta-Patente.

Ainda que tenha sido pioneira na produção de calcinhas absorvíveis no Brasil, com investimento em pesquisa e desenvolvimento do produto, sem os seus direitos de propriedade intelectual garantidos, a empresa poderá, com o passar do tempo, ver suas receitas diminuir à medida que concorrentes maiores entrem no mercado, ou que eles aprendam a fazer e comercializar o produto de forma bem-sucedida. Por ora, a Pantys “valora” seus ativos intangíveis em suas comunicações, até mesmo como uma forma de trazer credibilidade e segurança sobre os produtos. Além disso, é visível a preocupação com a construção da marca, sua identidade visual e reputação no mercado, além de investirem em sua divulgação. **Para a empresa, as inovações e suas proteções são fontes de vantagens competitivas e não objetos de comercialização.** No entanto, as ineficiências na gestão podem afetar ou, até mesmo, impedir a valoração dos ativos. Vale lembrar que a gestão da propriedade intelectual

e, por consequência, sua valoração, podem impactar positivamente o valor de mercado da empresa, podendo ampliar ainda mais suas vantagens competitivas.

Ressalta-se que a pesquisa realizada é um estudo de caso e, dessa forma, os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados empiricamente. A leitura dos resultados, com apoio na literatura sobre o tema, ajuda a ampliar o conhecimento sobre a realidade e as práticas empresariais das DNVBs, no entanto, podem não corresponder a realidade e a totalidade das empresas que adotam este modelo de negócio. Uma limitação encontrada tem relação com a realização da obtenção de dados primários com a empresa objeto deste estudo. Apesar de ter havido uma tentativa de abordagem para realização de uma entrevista sobre o tema, não houve retorno por parte da Pantys.

Como destacado anteriormente, o conceito de DNVB é recente e ainda há pouca literatura e evidência sobre o fenômeno. Apesar disso, esta dissertação pretendeu conciliar duas áreas pouco exploradas: DNVBs e propriedade intelectual. Tendo em vista o foco das DNVBs na construção de marcas e na realização de inovações no setor de varejo, esta combinação é bastante rica do ponto de vista acadêmico, com amplo potencial para ser melhor explorado em futuros estudos. Questões como a relação da propriedade intelectual no meio digital, falando da necessidade da proteção específica nesse mundo virtual, como, por exemplo, o registro de marcas digitais, a possibilidade de proteção por desenhos industriais aos produtos no metaverso, a distintividade das marcas digitais, entre outros, são questões que ainda precisam se discutidas com mais profundidade.

Além disso, recomenda-se estudos futuros que explorem melhor o conceito de marcas digitais no varejo, tendo em vista que a pandemia trouxe mudanças definitivas no comportamento dos consumidores e, por consequência, o resultado é uma nova dinâmica no relacionamento dos consumidores com marcas, produtos e serviços. A crise revelou a importância dos meios digitais para as empresas e adaptar-se a essa nova dinâmica será imprescindível, incluindo a proteção dos ativos intelectuais.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Lucas. **The rise of DNVBs in Brazil**. 2020. Disponível em: <<https://medium.com/astella-investimentos/why-brazil-is-a-great-business-opportunity-for-dnvbs-companies-57565875601a>>. Acesso em: 13 dez. 2021.
- ABSTARTUPS. Associação Brasileira de Startups. **Definição startups**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/>. Acesso em: 15 fev. 2021
- BAGNATO, Vanderlei Salvador et al. **Guia Prático I Introdução à Propriedade Intelectual**. AUSPIN-Agência USP de Inovação, 2016.
- BRASIL. **Lei nº 9.279**, de 14 de março de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Diário Oficial da União 1996; 15 mai. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm#:~:text=em%20acordo%20internacional-,Art.,a%20mat%C3%A9ria%20objeto%20da%20prote%C3%A7%C3%A3o.&text=II%20%2D%20n%C3%A3o%20exceda%20%C3%A0%20mat%C3%A9ria%20revelada%20constante%20do%20pedido%20original.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm#:~:text=em%20acordo%20internacional-,Art.,a%20mat%C3%A9ria%20objeto%20da%20prote%C3%A7%C3%A3o.&text=II%20%2D%20n%C3%A3o%20exceda%20%C3%A0%20mat%C3%A9ria%20revelada%20constante%20do%20pedido%20original.)>. Acesso em: 14 set. 2022.
- BRASIL. E-Commerce. **Em 2025, o e-commerce no sudeste asiático será de US\$ 240 bi. E a Amazon já sabe disso!** 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/em-2025-o-e-commerce-no-sudeste-asiatico-sera-de-us-240-bi-e-a-amazon-ja-sabe-disso/>>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- CAVALHEIRO, Gabriel Marcuzzo. **Guia Da Propriedade Intelectual para Empreendedores**. [S. L.]: Amazon Digital Services Llc - Kdp Print u, 2019. 70 p. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Guia\\_Da\\_Propriedade\\_Intelectual\\_para\\_Emp/yJ2HxAEACAAJ?hl=en](https://www.google.com.br/books/edition/Guia_Da_Propriedade_Intelectual_para_Emp/yJ2HxAEACAAJ?hl=en). Acesso em: 14 maio 2021.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**/Gilbert A. Churchill Jr.; Paul Peter; Tradução Cecília C. Bartalotti (Capítulos 1 a 15); Cid Knipel Moreira (Capítulos 16 ao final); revisão técnica e atualização Valesca Persch Reishelt. 3.ed. - São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=sYRnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1182&dq=conceitos+de+marketing&ots=43wWLeIRkj&sig=P7PpHLi-RXVMjzG6aSYyvYnnGVk#v=onepage&q=conceitos%20de%20marketing&f=false>>. Acesso em: 13 de junho
- CLIPPERTON. **DNVBs: buzz word or a new class of assets?**. 2020. Disponível em: <https://www.clipperton.com/wp-content/uploads/2020/03/DNVB-Clipperton-Teaser-2020-02-17-EN-vdef.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2022.

DISTRITO. **Pantys**: marca brasileira de calcinhas é sinônimo de tecnologia e inovação. Marca brasileira de calcinhas é sinônimo de tecnologia e inovação. 2022. Disponível em: <<https://distrito.me/blog/pantys-marca-brasileira-de-calcinhas-e-sinonimo-de-tecnologia-e-inovacao/>>. Acesso em: 07 jul. 2022.

DOLIVEIRA, Matheus. **Marca brasileira de calcinhas absorventes chega à França e Reino Unido**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/casual/marca-brasileira-de-calcinhas-absorventes-chega-a-franca-e-reino-unido/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

DUARTE, Melissa de Freitas; BRAGA, Cristiano Prestes. **Propriedade Intelectual**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

DUNN, Andy. **The Book of DNVB**: The rise of digitally native vertical brands. 2016. Disponível em: <<https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>>. Acesso em: 13 dez. 2021.

DUNN, Andy. **The DNVB Encyclopedia**: A Growing List of Digitally Native Vertical Brands 2016. Disponível em: <<https://dunn.medium.com/the-emerging-encyclopedia-of-digitally-native-vertical-brands-dnvbs-74bfd0e581bb#.9kzd6ay77>>. Acesso em: 13 dez. 2021.

EWELL, Emily Steed. **Processo de Costura de Forro Multicamada, Uso, Forro Multicamada e Peça de Vestuário**. Depositante: Ec Brand Com Imp Exp de Vest Ltda (. Procurador: BM&A PROPRIEDADE INTELECTUAL. BR n. BR 11 2020 003714 1. Depósito: 28 ago. 2017. INPI, 2020.

EWELL, Emily Steed. **Forro Multicamada, Uso de Forro Multicamada e Peça de Vestuário**. Depositante: Ec Brand Com Imp Exp de Vest Ltda (Br/Sp). Procurador: BM&A PROPRIEDADE INTELECTUAL. BR n. BR 10 2017 017992. Depósito: 22 ago. 2017. INPI, 2019.

ELLIS, Sean. **Hacking Growth**: a estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido/Sean Ellis, Morgan Brown; tradução de Ada Felix - Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ENDEAVOR. **Conheça as 12 selecionadas do Programa Scale-Up Endeavor Consumer Goods**. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/sobre-a-endeavor/12-selecionadas-do-scale-up-endeavor-consumer-goods/>. Acesso em: 11 maio 2022.

FAST COMPANY. **5 perguntas para Emily Ewell, da Pantys**. 2022. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/5-perguntas/5-perguntas-para-emily-ewell-da-pantys/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

FASHION NETWORK. **Marca brasileira Pantys é a primeira de lingerie no mundo a**

**entrar no metaverso.** 2022. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Marca-brasileira-pantys-e-a-primeira-de-lingerie-no-mundo-a-entrar-no-metaverso-1378905.html>. Acesso em: 11 jul. 2022.

FASHION NETWORK. **Pantys lança programa 'Representantes' com objetivo de proporcionar independência financeira às mulheres.** 2022. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Pantys-lanca-programa-representantes-com-objetivo-de-proporcionar-independencia-financeira-as-mulheres,1400827.html>. Acesso em: 24 ago. 2022.

FREIRE, Alexandre Reis Siqueira, CASTRO, Marcello Soares Castro. **Propriedade Intelectual e sua Patenteabilidade: Uma Análise dos Pressupostos de Novidade, Atividade Inventiva e Aplicação Industrial, No Contexto Universitário.** Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3690.pdf> Acesso em: 24 ago. 2022.

FREITAS, Bianca. **Do Brasil para o mundo: conheça 3 lojas brasileiras na Shopify que brilham no exterior.** 2021. Disponível em: <https://www.shopify.com.br/blog/lojas-brasileiras-no-exterior>. Acesso em: 07 jun. 2021.

FORBES. **Marca brasileira inova em underwear para homens trans.** 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/06/marca-brasileira-pantys-inova-em-underwear-para-homens-trans/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

GARCIA, Maria Tereza; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Diferenciação e inovação em marketing:** estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado. **São Paulo: Saraiva,** 2007.

GOVERNO FEDERAL. **Manual para o Depositante de Patentes.** 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/ManualBsicodePatentes20210607b.pdf>. Acesso em: 05 set. 2022.

HORTÉLIO, Marina. **As DNVBs transformam o mercado brasileiro de bens de consumo.** 2021. Disponível em: <https://theshift.info/hot/as-dnvbs-transformam-o-mercado-brasileiro-de-bens-de-consumo/>. Acesso em: 06 jul. 2021.

IBGE. **População estimada do país chega a 213,3 milhões de habitantes em 2021.** 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31458-populacao-estimada-do-pais-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-em-2021>. Acesso em: 02 dez. 2021.

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br>. Acesso em: 14 set. 2022.

INPI. **Inventando o futuro**: uma introdução às patentes para as pequenas e médias empresas/ Instituto Nacional da Propriedade Industrial. – Rio de Janeiro: INPI, 2013 68p.; il.; – (Série sobre a Propriedade Intelectual e as Atividades Empresariais, 3). 1. Propriedade Industrial – Patente 2. Pequena e Média Empresa I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil)

ISTOÉ DINHEIRO. **Pantys absorve Europa**. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/pantys-absorve-europa/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

LAGO, Lílian; DA CRUZ LANDIM, Paula. Inovação, Crowdsourcing e Crowd-design: possibilidades de atuação no cenário contemporâneo. e-REVISTA LOGO, p. 49. Disponível em: <<https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/eRevistaLOGO/article/view/3888>> Acesso em: 12 jan. 2022.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense**: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos/ Martin Lindstrom; tradução: Renan Santos. - Ed.rev.e atual. - Porto Alegre: Bookman, 2012.

LIPSKIER, Viviane. **D.N.V.B.: les surdouées du commerce digital (Digitally Natives Vertical Brands)**. France: MAXIMA L MESNIL, 2018. *E-book* (354p.)

MACHADO, Felipe Nery Rodrigues. Big Data O Futuro dos Dados e Aplicações. Saraiva Educação SA, 2018. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2LdiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=big+data+o+que+%C3%A9&ots=-4nNDeaaPf&sig=Le8PeJ6ZFI69rV82TzdzjQF\\_DrJw#v=onepage&q=big%20data%20o%20que%20%C3%A9&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2LdiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=big+data+o+que+%C3%A9&ots=-4nNDeaaPf&sig=Le8PeJ6ZFI69rV82TzdzjQF_DrJw#v=onepage&q=big%20data%20o%20que%20%C3%A9&f=false)> Acesso em: 12 abr. 2022.

MENA, Isabela. **Verbete Draft: o que é Direct to Consumer (D2C)**. 2018. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-direct-to-consumer-d2c/>. Acesso em: 29 jun. 2022.

MOCHARI, Ilan. **Bonobos' CEO on How Shopping Will Be Radically Reshaped**. 2016. Disponível em: <https://www.inc.com/ilan-mochari/andy-dunn-bonobos-digitally-native-vertical-brands.html>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. s de. INOVAÇÃO: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**, [s. l], v. 5, p. 1-16, mar. 2012. Quadrimestral. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/9014>. Acesso em: 04 fev. 2022.

SARAIVA, Elaine Vianna. **Marca ou produto?**: um estudo semiológico sobre o fenômeno da degenerescência das marcas / Elaine Vianna Saraiva. — Rio de Janeiro, 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é uma startup e o que ela faz?** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 dez. 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Propriedade Intelectual garante direitos sobre inovações.** 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/propriedade-intelectual-garante-direitos-sobre-inovacoes,e931047daa691810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 26 jun. 2022.

SCHMIDT, Lelio Denicoli. A distintividade das marcas: secondary meaning, vulgarização e teoria da distância. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA, Gabriella Castro da. **Pantys - O branding como promoção de um estilo de vida sustentável.** 2020. 123f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Design-Moda) - Instituto de Cultura e Arte, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

SILVA, Wellington José da; PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Lean product development em startups DNVBs brasileiras:** uma pesquisa exploratória. Anais, 2021. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1758.pdf>? Acesso em: 01 jul. 2022.

SISTEMA B BRASIL. **Sobre o Movimento B.** 2020. Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/sobre>. Acesso em: 04 jun. 2021.

SOARES, Alfredo. **Bora Varejo/** Alfredo Soares. - São Paulo: Editora Gente, 2020. 224 p. Disponível em: Acesso em: 05 jun. 2021.

SOUZA, Beatriz Moreira de. **A percepção de mulheres público-alvo da loja AMARO acerca da estratégia 'guide' de e-commerce.** Rio de Janeiro, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SMILANSKY, Shirra. **Marketing experiencial:** como converter leads em defensores de marca usando experiências de marca ao vivo integradas ao marketing digital/ Shirra Smilansky; tradução Maíra Meyer. -1 ed.- São Paulo: Autêntica, 2022.

STATISTA. **Internet usage in Brazil:** statistics & facts. statistics & facts. 2020. Disponível em: [https://www.statista.com/topics/2045/internet-usage-in-brazil/#dossierContents\\_\\_outerWrapper](https://www.statista.com/topics/2045/internet-usage-in-brazil/#dossierContents__outerWrapper) Acesso em: 15 fev. 2022.

TAJRA, Smamyta Feitosa. **Inovação na Prática:** Design Thinking e Ferramentas Aplicadas a Startups/Sammyta Feitosa Tajra. Joana Ramos Ribeiro - Rio de Janeiro, Alta Books, 2020.

TERRA, Eduardo. **Varejo, transformação digital e pandemia:** um panorama das mudanças no setor mais dinâmico da economia e do que o futuro nos trará/ Eduardo Terra. - São Paulo; SP: Litare Books International, 2022.

TMVIEW. European Union Intellectual Property Network. Ferramenta de busca. Disponível em: < <https://www.tmdn.org/tmview/>> Acesso em: 19 de out. de 2022

TRINO, Giuseppe Aleks. **The offline retail for Italian digital-native startups: threat or opportunity.** 2020. Tese de Doutorado. -Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

UOL. **Tia e sobrinha veem empresa de calcinhas absorventes crescer 350% em 2 anos.** 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2019/10/23/pantys.htm>. Acesso em: 26 jun. 2022.

UOL. **Por que marcas nativas digitais estão na moda e se multiplicam no Brasil?** 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/30/o-que-sao-dnvbs-por-que-marcas-nativas-digitais-estao-na-moda.htm>. Acesso em: 16 jun. 2022.

OBERLO. **Ecommerce sales by country in 2021.** 2021. Disponível em: <https://www.oberlo.com/statistics/e-commerce-sales-by-country>. Acesso em: 14 dez. 2021.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005. Disponível em: Acesso em: 19 de fev

OECD/Eurosta (2018); **Oslo Manual 2018:** Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: [https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual\\_Oslo\\_2018.pdf](https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf). Acesso em: 25 jan. 2022.

OMPI. Organização Mundial da Propriedade Intelectual. **O que é propriedade intelectual?** 2020. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo\\_pub\\_450\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_450_2020.pdf). Acesso em: 13 jun. 2022.

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Acesso em: < [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-technological-and-innovation-activities\\_24132764](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-technological-and-innovation-activities_24132764). > Acesso em: 19 de fev.

OLIVEIRA, Elton Henrique Alves de. **Propriedade Intelectual para Startups:** ênfase em

marca, patente, programa de computador e desenho industrial. [S. L.]: Publicação Independente, 2019. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Propriedade\\_Intelectual\\_para\\_Startups/rw\\_8ywEACAAJ?hl=en](https://www.google.com.br/books/edition/Propriedade_Intelectual_para_Startups/rw_8ywEACAAJ?hl=en). Acesso em: 17 abr. 2022.

PANTYS. **Plataforma de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.pantys.com.br/pages/plataforma-de-sustentabilidade>. Acesso em: 11 jun. 2021.

PANTYS. **Pantys chega ao mercado como primeira marca brasileira de calcinha absorvente**. 2017. Disponível em: <https://www.pantys.com.br/blogs/pantys/pantys-chega-ao-mercado-como-primeira-marca-brasileira-de-calcinha-absorvente>. Acesso em: 26 jun. 2022.

PANTYS. **Impacto Ambiental**. Disponível em: <https://www.pantys.com.br/pages/comofunciona#impacto>. Acesso em: 11 jun. 2021.

PANTYS. **Quem somos nos**. 2022. Disponível em: <https://www.pantys.com.br/pages/quem-somos-nos>. Acesso em: 26 jun. 2022.

PANTYS. **Brand guide**. 2022. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1fEzIz5r5NJxgigBqtWqikpY5\\_5tpGLGb](https://drive.google.com/drive/folders/1fEzIz5r5NJxgigBqtWqikpY5_5tpGLGb). Acesso em: 26 jun. 2022.

PROJETO DRAFT. **Emily Ewell, da femtech Pantys, de calcinhas absorventes**: .:espero que daqui a dez anos nenhuma mulher use produtos descartáveis.:. “Espero que daqui a dez anos nenhuma mulher use produtos descartáveis”. 2022. Disponível em: <https://www.projtodraft.com/emily-ewell-da-femtech-pantys-de-calcinhas-absorventes-espero-que-daqui-a-dez-anos-nenhuma-mulher-use-produtos-descartaveis/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

RAMSHAW, Emily. **Bonobos’ Andy Dunn Has Discovered the Future of Retail**. 2016. Disponível em: <https://coveteur.com/2016/10/27/bonobo-andy-dunn-interview/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

REVISTA PEGN. **Pantys, marca de calcinhas absorventes, lança coleção de NFTs**. 2022. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2022/01/pantys-marca-de-calcinhas-absorventes-lanca-colecao-de-nfts.html>. Acesso em: 31 jun. 2022.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas/Eric Reis; (tradução Texto Editores) - São Paulo: Lua de Papel, 2012.

KAHN, Barbara E. **The Shopping Revolution, Updated and Expanded Edition: How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption Accelerated by COVID-19.** University of Pennsylvania Press, 2021.

KOTLER, Philip *et al.* **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade/** Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; (tradução de André Fontenelle), -1 ed.- Rio de Janeiro.

KLOTER, P; KARTAJAY, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

VIANNA, E; RUÃO, T. (2021). **Onde está a força da marca?** Uma análise do requisito da distintividade da marca registrada. *Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes*, VOL XIV (28), 117-127.

VOGUE. **Carbono neutro:** o que significa na prática o movimento ao qual a indústria de moda brasileira vem aderindo. o que significa na prática o movimento ao qual a indústria de moda brasileira vem aderindo. 2021. Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2021/09/carbono-neutro-o-que-significa-na-pratica-o-movimento-ao-qual-industria-de-moda-brasileira-vem-aderindo.html>. Acesso em: 11 jun. 2022.

WAENGERTNER, Pedro. **Transformação Radical: 6 estratégias que irão revolucionar o seu negócio para ter a inovação como diferencial competitivo/**Pedro Waegertner, Sullivan Santiago e Victor Navarrete - São Paulo: Editora Gente, 2020.

WALLITER, Carolina. **Pantys:** empoderamento com conforto e sustentabilidade. empoderamento com conforto e sustentabilidade. 2019. Disponível em: <https://www.pantys.com.br/pages/comofunciona#impacto>. Acesso em: 11 jun. 2021.

WIPO – WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. Pesquisa Simples. Genebra: WIPO, 2022. Disponível em: <<https://patentscope.wipo.int/search/pt/search.jsf>>| Acesso em: 05 set. 2022.

WIPO – WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. PCT – O Sistema Internacional de Patentes. Genebra: WIPO, 2022. Disponível em: <<https://www.wipo.int/pct/pt/index.html>>| Acesso em: 05 set. 2022.

WIPO – WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. O PCT conta agora com 156 Estados Contratantes. Genebra: WIPO, 2022. Disponível em: <[https://www.wipo.int/pct/pt/pct\\_contracting\\_states.html](https://www.wipo.int/pct/pt/pct_contracting_states.html)> Acesso em: 05 set. 2022.

UNGERMAN, Otakar; DEDKOVA, Jaroslava; GURINOVA, Katerina. The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. **Journal of competitiveness**, v. 10, n. 2, p. 132, 2018. Disponível em: <<https://www.cjournal.cz/files/290.pdf>> Acesso em: 19 de março

ZANINI, Marco Tulio; MIGUELES, C. Gestão integrada de ativos intangíveis. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2008. Disponível em: <<https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2008/Gest%C3%A3o%20integrada%20de%20ativos%20intang%C3%ADveis%20%20Marco%20Tulio%20Zanini%20p.%2084-91.pdf>> Acesso em: 23 de abril