



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROFNET – Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

CRISTIANO DUAILIBE COSTA

A DILIGÊNCIA PRÉVIA DE MARCAS EM OPERAÇÕES DE FUSÕES E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

São Luís
2025

CRISTIANO DUAILIBE COSTA

**A DILIGÊNCIA PRÉVIA DE MARCAS EM OPERAÇÕES DE FUSÕES E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Programa de
Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação –
PROFNIT - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MANHÃO - UFMA

Orientador (a): Profa. Dra. Heloísa Gomes
Medeiros

São Luís

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Duailibe Costa, Cristiano.

A DILIGÊNCIA PRÉVIA DE MARCAS EM OPERAÇÕES DE FUSÕES E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS / Cristiano Duailibe Costa. - 2025.
126 f.

Orientador(a): Heloísa Gomes Medeiros.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Para
Inovação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís,
2025.

1. Marcas. 2. Diligência Prévia. 3. Fusões e
Aquisições. I. Gomes Medeiros, Heloísa. II. Título.

CRISTIANO DUAILIBE COSTA

**A DILIGÊNCIA PRÉVIA DE MARCAS EM OPERAÇÕES DE FUSÕES E
AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Heloísa Gomes Medeiros (Orientadora)

Profa. Dra. Liz Beatriz Sass

Prof. Dr. Thiago Pedroso de Andrade

Dedico este trabalho às minhas filhas Laura e Cecília que serviram de combustível para a conclusão desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por terem me ensinado a importância da educação.

À minha esposa pelo amor incondicional.

À minha orientadora por ter aceitado o desafio de me guiar nesta pesquisa.

Aos meus colegas e professores do PROFNIT- UFMA e IFCE pela rica troca de experiências.

RESUMO

O mercado brasileiro de fusões e aquisições (M&A) registra um volume expressivo de transações a cada ano, refletindo a importância crescente dessas operações para a economia nacional e a consequente relevância da avaliação de ativos intangíveis, como as marcas. Contudo, a formação profissional dos advogados internos carece de capacitação específica em propriedade intelectual, resultando em uma dependência de consultorias externas, o que torna o processo de aquisição mais lento e oneroso. Diante desse cenário, este trabalho propôs-se a responder à seguinte questão-problema: de que forma a elaboração de um manual prático de diligência prévia legal de marcas pode contribuir para a capacitação de advogados internos na avaliação de registros marcários em operações de fusões e aquisições, fortalecendo a propriedade intelectual e ampliando a segurança jurídica dessas transações? Parte-se da hipótese de que a criação de um manual aplicado de diligência prévia legal de marcas, desenvolvido a partir de parâmetros normativos do INPI e práticas de M&A, é capaz de qualificar advogados internos, promovendo a autonomia do departamento jurídico e reduzindo a dependência de consultorias externas, com impacto positivo na segurança jurídica das operações. O estudo utilizou uma pesquisa aplicada de delineamento descritivo com abordagem qualitativa, a qual se pautou na revisão bibliográfica, na pesquisa documental junto ao INPI e no benchmarking de produtos de egressos do PROFNIT. Os resultados confirmaram a hipótese, revelando uma lacuna na literatura sobre manuais de *due diligence* de marcas, cujo foco tem sido exclusivamente a etapa inicial de registro, em detrimento da análise de portfólios já existentes no contexto de M&A. Em resposta a essa lacuna, o produto tecnológico, um manual em formato digital, foi desenvolvido para suprir a necessidade de qualificação profissional, contribuindo para a economia de custos, a agilidade e a segurança jurídica nas transações de M&A, além de consolidar o setor jurídico como um parceiro estratégico na avaliação de ativos intangíveis.

Palavras-chave: marcas; diligência prévia; fusões e aquisições.

ABSTRACT

The growing number of mergers and acquisitions (M&A) operations in Brazil highlights the need for robust legal procedures, among which the legal due diligence of trademarks stands out. The Brazilian M&A market records a significant volume of transactions each year, reflecting the increasing importance of these operations for the national economy and the consequent relevance of evaluating intangible assets, such as trademarks. However, the professional training of in-house lawyers lacks specific expertise in intellectual property, resulting in a dependency on external consultants, which makes the acquisition process slower and more expensive. In this scenario, this work sought to address the following research question: in what way can the development of a practical manual for the legal due diligence of trademarks contribute to the training of in-house lawyers in the evaluation of trademark registrations in M&A operations, strengthening intellectual property and expanding the legal certainty of these transactions? The hypothesis is that the creation of an applied manual for the legal due diligence of trademarks, developed based on normative parameters from the INPI and M&A practices, is capable of qualifying in-house lawyers, promoting the autonomy of the legal department and reducing the dependency on external consultants, with a positive impact on the legal certainty of the operations. The study utilized applied descriptive research with a qualitative approach, which was based on a literature review, documentary research with the INPI, and a benchmarking of products from PROFNIT graduates. The results confirmed the hypothesis, revealing a gap in the literature on trademark due diligence manuals, which have focused exclusively on the initial registration stage, to the detriment of the analysis of existing portfolios in the context of M&A. In response to this gap, the technological product, a digital manual, was developed to meet the need for professional qualification, contributing to cost savings, agility, and legal certainty in M&A transactions, in addition to consolidating the legal department as a strategic partner in the evaluation of intangible assets.

Keywords: trademarks; due diligence; mergers and acquisitions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da criação do manual de diligência prévia legal de marcas.....	61
Figura 2 – Matriz de amarração.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Procedimento de <i>Due Diligence</i>	57
Quadro 2 – Palavras-chave de busca e quantitativo de trabalhos.....	62
Quadro 3 – Identificação dos manuais.....	67
Quadro 4 – Comparação dos manuais.....	68
Quadro 5 – Sumário do Manual.....	69

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
CADE	- Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
DD	- <i>Due Diligence</i>
ESG	- <i>Environmental, Social and Governance</i>
EUA	- Estados Unidos da América
FORTEC	- Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia
IA	- Inteligência Artificial
IFCE	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
INPI	- Instituto Nacional de Propriedade Industrial
M&A	- <i>Mergers and Acquisitions</i>
OPA	- Oferta Pública de Aquisição
PI	- Propriedade Intelectual
PROFNIT	- Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
RH	- Recursos Humanos
TCC	- Trabalho de Conclusão de Curso
TI	- Tecnologia da Informação
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão
VDR	- <i>Virtual Data Room</i>

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO.....	12
1	INTRODUÇÃO.....	17
2	JUSTIFICATIVA.....	17
2.1	Lacuna preenchida pelo TCC.....	17
2.2	Aderência ao PROFNIT.....	17
2.3	Impacto.....	17
2.4	Aplicabilidade.....	18
2.5	Inovação.....	18
2.6	Complexidade.....	19
3	OBJETIVOS.....	20
3.1	Objetivo geral.....	20
4.2	Objetivos específicos.....	20
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
5.1	Marca.....	21
5.1.1	Conceito e valor econômico da marca.....	21
5.1.2	Registro e proteção da marca.....	24
5.1.3	Cessão, licenciamento e extinção da marca.....	25
5.1.4	Relevância da marca em <i>M&A</i>	27
5.2	<i>M&A</i>.....	30
5.2.1	Introdução: as fases do <i>M&A</i> no Brasil e nos Estados Unidos.....	30
5.2.2	O Desenvolvimento do Mercado de <i>M&A</i> no Brasil: Impacto da Liberalização Econômica e Privatizações.....	33
5.2.3	Conceitos Fundamentais de <i>M&A</i>	36
5.2.4	Tipos de transações de <i>M&A</i>	37
5.2.5	Motivações Estratégicas e Financeiras para <i>M&A</i>	38
5.2.6	A regulação do <i>M&A</i> no Brasil.....	40
5.2.7	A Jurisprudência relevante em <i>M&A</i> no Brasil.....	41
5.3	<i>Due Diligence</i>.....	44
5.3.1	A natureza jurídica da <i>due diligence</i>	46
5.3.2	Tipos de <i>due diligence</i> em <i>M&A</i> e seus escopos.....	46
5.3.3	Outras Áreas Relevantes: Ambiental, Recursos Humanos,	

	Tecnologia da Informação e Tributária.....	50
5.3.4	Planejamento e Definição do Escopo da Due Diligence.....	51
5.3.5	<i>Due Diligence</i> do Registro de Marcas no Brasil.....	53
5.3.6	O Procedimento de <i>Due Diligence</i>	56
6	METODOLOGIA.....	60
6.1	Lista das etapas metodológicas.....	63
6.2	Descrição detalhada de cada etapa metodológica.....	63
6.2.1	Pesquisa de bibliografia do estado da arte.....	63
6.2.2	Pesquisa de produtos de egressos do PROFNIT.....	63
6.2.3	Benchmarking de manuais de marca.....	63
6.3	Matriz de amarração.....	64
7	RESULTADOS ALCANÇADOS.....	67
7.1	Levantamento de manuais de marcas produzidos por alunos egressos do PROFNIT.....	67
7.2	Manual de diligência prévia legal de marcas em operações de fusões e aquisições de empresas.....	69
8	DISCUSSÃO.....	70
9	IMPACTOS.....	73
10	ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC.....	74
11	CONCLUSÃO.....	75
12	PERSPECTIVAS FUTURAS.....	76
	REFERRÊNCIAS.....	78
	APÊNDICE A – MATRIX FOFA (SWOT).....	84
	APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.....	85
	APÊNDICE C – ARTIGO SUBMETIDO.....	86
	APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	99
	ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DE ARTIGO.....	123

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso, no formato de dissertação de mestrado profissional, foi motivado pela crescente centralidade dos ativos intangíveis no cenário empresarial contemporâneo. Em particular, as marcas emergiram como componentes de valor estratégico, frequentemente superando o valor de ativos tangíveis em operações de fusões e aquisições (*M&A*). A pesquisa insere-se em uma problemática de inegável relevância acadêmica e profissional, a saber: a carência de um arcabouço teórico e prático na literatura nacional para a condução da diligência prévia (*due diligence*) de marcas. Trata-se de uma atividade crucial para a mitigação de riscos e a garantia da segurança jurídica em transações empresariais de grande escala, mas que é frequentemente negligenciada. A formação jurídica tradicional raramente aprofunda-se nessa área, o que resulta em uma lacuna de conhecimento que pode gerar passivos significativos e comprometer o sucesso de negociações. Diante disso, o presente estudo propõe-se a preencher essa lacuna, aprofundando a análise crítica para além do mero registro formal e abordando a complexidade da auditoria jurídica de ativos marcários.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em desenvolver um manual sobre a diligência prévia legal de marcas em operações de *M&A*. Para alcançar este propósito, a pesquisa empregou uma metodologia aplicada de cunho descritivo, que abarcou diversas etapas. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico aprofundado, que permitiu a identificação dos principais conceitos, legislações e lacunas existentes na literatura sobre o tema. Em seguida, procedeu-se à análise de produtos educacionais desenvolvidos por egressos do PROFNIT, revelando uma ênfase predominante nos processos de registro de marcas em detrimento de sua auditoria legal. Por fim, o conhecimento sistematizado foi utilizado para a elaboração do manual. O resultado central deste esforço de pesquisa materializa-se na criação de um manual em formato digital, dotado de tutoriais, exemplos práticos e recursos visuais, que oferece um roteiro prático e seguro para a avaliação da situação jurídica das marcas diretamente na base de dados do INPI.

A justificativa para a realização deste projeto reside na premente necessidade de fortalecer a atuação profissional no setor de propriedade intelectual por meio da oferta de uma ferramenta que eleva a segurança jurídica e agrega valor a operações de *M&A*. A contribuição da pesquisa se desdobra em duas vertentes principais. Para

o ambiente acadêmico, o trabalho oferece um modelo de sistematização de conhecimento aplicado que pode servir de base para estudos futuros sobre a diligência prévia em outros tipos de propriedade intelectual. Além disso, a dissertação evidencia uma lacuna de pesquisa relevante, que demanda maior atenção da comunidade acadêmica. Para a prática profissional, o manual configura-se como um produto tecnológico inédito e de alta aplicabilidade, capacitando os advogados para uma análise mais autônoma e eficiente dos ativos marcários. Esta capacitação não apenas reduz a dependência de consultores externos, gerando economia de custos, como também fortalece a posição estratégica dos departamentos jurídicos na tomada de decisões em *M&A*, contribuindo diretamente para a valorização de suas atividades.

1 INTRODUÇÃO

A marca pode ser definida como um nome, desenho, símbolo ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar os serviços e bens de uma instituição e diferenciá-la dos seus concorrentes. Atualmente, a marca se mostra fundamental no ambiente empresarial, impactando diretamente na relação do consumidor com o serviço ou produto. Além disso, se tornou também um atributo mercantil, de maneira que isso influencia a experiência de compra do usuário. Em muitas organizações, o valor da marca (bem intangível) supera o valor dos bens tangíveis (imóveis, maquinário). (INPI, 2025; Silveira, 2014; Serralvo, 2009; Teh; Kayo; Kimura, 2008).

Os investimentos em ativos intangíveis superaram o ritmo de expansão dos investimentos tangíveis em todo o mundo, inclusive no Brasil. Entre 2010 e 2021, o capital intangível nacional avançou 2% ao ano, enquanto o tangível recuou 0,8%. Em 2021, os intangíveis já respondiam por 47% de todo o investimento brasileiro e por 8,5% do PIB, superando setores tradicionais como agropecuária e indústria extrativa (INPI, 2025).

No Brasil, a Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996 (Lei de Propriedade Industrial - LPI), é a responsável por estabelecer os direitos e deveres relativos à marca. De acordo com esta legislação, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável por receber os pedidos de registros e analisar se estão presentes os requisitos legais. Além das marcas, a LPI também trata de patentes, desenho industrial, indicação geográfica e repressão à concorrência desleal. (Brasil, 1996).

O registro da marca é fundamental para garantir que este bem intangível será utilizado a favor do sucesso da empresa, dentro dos ditames legais. Ao titular da marca cabe vigiar o mercado contra possíveis usos indevidos de sua marca por terceiros, utilizando-se dos meios legais para exigir que este terceiro cesse o uso indevido e até mesmo repare os danos ocasionados ao titular.

No âmbito das operações de fusões e aquisições de empresas, a *due diligence* de marcas se mostra importante para garantir a segurança jurídica da transação no que tange a correta proteção deste bem imaterial. É relevante destacar que o mercado de fusões e aquisições no Brasil vem apresentando números expressivos: 1.425 operações em 2022, 1.283 operações em 2023 e 1582 operações em 2024. Dentro destes números, setores reconhecidamente relevantes para a propriedade intelectual se mostram na liderança, são os setores de tecnologia, mídia e telecomunicações,

representando cerca de metade dos *M&As* em 2024. (PWC Brasil, 2024).

Diante deste cenário de supervalorização de bens imateriais no mundo dos negócios, o ensino da propriedade intelectual deveria receber destaque nos cursos de Direito das universidades brasileiras, mas verifica-se uma baixa presença de disciplinas relacionadas à propriedade intelectual. Quando existem, essas disciplinas são em sua maioria, optativas ou eletivas, deixando a critério do aluno o aprofundamento no tema. (Gomes; Linhares, 2018).

Desse modo, esta pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão-problema: de que forma a elaboração de um manual prático de diligência prévia legal de marcas pode contribuir para a capacitação de advogados internos na avaliação de registros marcários em operações de fusões e aquisições, fortalecendo a Propriedade Intelectual e ampliando a segurança jurídica dessas transações?

Parte-se da hipótese que a criação de um manual aplicado de diligência prévia legal de marcas, desenvolvido a partir de parâmetros normativos do INPI e práticas de *M&A*, é capaz de qualificar advogados internos na análise de registros de marcas, promovendo a autonomia do setor jurídico e reduzindo a dependência de consultorias externas, com impacto positivo na segurança jurídica das operações.

Verifica-se que a realização desta pesquisa surge da necessidade de uma ferramenta de possa auxiliar o setor jurídico da empresa demandante no tocante ao processo de análise marcária, fortalecendo assim a propriedade industrial da organização, por meio da elaboração de uma ferramenta tecnológica.

Por meio da pesquisa desenvolvida, o presente estudo tem como objetivo geral desenvolver manual sobre diligência prévia legal de marcas em operações de fusões e aquisições de empresas para advogados.

Desse modo, adotou-se metodologia estruturada por meio da abordagem qualitativa, finalmente, guiada por um procedimento técnico com fonte bibliográfica. (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2017; Vergara, 2016).

Adicionalmente, percebe-se que este trabalho buscará preencher uma lacuna importante e atual no que engloba a análise do registro de marca pelo departamento jurídico da empresa demandante, no âmbito de operações de *M&A*. Por conclusão, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores e a realização de novos negócios com mais segurança jurídica.

Diante disso, a pesquisa propõe-se a estruturar o presente trabalho por meio da divisão em capítulos. No capítulo de Introdução é traçado um panorama dos

negócios envolvendo ativos intangíveis no Brasil, sua relação com a questão-problema e a hipótese. No capítulo denominado justificativa são trabalhados os conceitos necessários ao enquadramento da pesquisa no programa de mestrado. No referencial teórico, foi conduzido um exaustivo levantamento bibliográfico que, ao identificar os fundamentos e o arcabouço normativo da Propriedade Intelectual, permitiu o mapeamento das lacunas existentes. O capítulo dedicado à metodologia, por sua vez, descreve os métodos e fontes de pesquisa utilizados, incluindo o *benchmarking* com produtos educacionais de egressos do PROFNIT e a sistematização de informações para a elaboração do produto tecnológico. No capítulo dedicado aos resultados, são apresentados de forma objetiva e sistematizada os achados advindos da pesquisa e a estruturação de um manual em formato digital, com recursos visuais, que oferece um roteiro prático e seguro para a avaliação da situação jurídica de marcas diretamente na base de dados do INPI.

O capítulo de discussão aprofunda a análise dos achados, enquanto o capítulo dedicado aos impactos demonstra a relevância da qualificação dos profissionais e a valorização do jurídico interno. A pesquisa se materializa em diversos entregáveis, culminando no manual. Em seu capítulo de conclusão, a dissertação sintetiza os principais achados e sua contribuição para a área. Por fim, no capítulo de perspectivas futuras, são apresentadas sugestões para o prosseguimento da pesquisa, com foco na diligência prévia de outros ativos de propriedade intelectual, e a possibilidade de replicação do manual em outros contextos, evidenciando o potencial do trabalho para o ambiente acadêmico e profissional.

2 JUSTIFICATIVA

2.1 Lacuna preenchida pelo TCC

Este TCC foi necessário para preencher lacuna identificada pela empresa demandante no que tange a atuação de seus advogados internos em operações de *M&A* na temática de registro de marca.

Verifica-se que trabalhos anteriores nesta temática estão focados essencialmente na teoria, deixando de lado a prática que se faz essencial no dia a dia dos departamentos jurídicos.

Trata-se de tema de grande importância pois envolve operações com valores vultuosos e que atualmente têm tratado o registro marcário de forma negligente, pois terceirizam para assessores externos a verificação da regularidade deste patrimônio imaterial. As marcas têm se mostrado, muitas vezes, mais valiosas do que o patrimônio material das empresas, como imóveis e estoque, por exemplo.

Este TCC trouxe como benefício a maior qualificação dos recursos humanos do setor jurídico da empresa demandante para que possam atuar na análise do registro de marca, gerando ainda economia financeira pela não contratação de assessores terceirizados.

2.2 Aderência ao PROFNIT

Esta pesquisa focou no aprimoramento da formação profissional nos ambientes promotores de inovação no setor empresarial através da promoção do diálogo e ações academia-empresa, interagindo de forma propositiva com o setor jurídico e empresarial. Trata-se um material didático de importância e relevância para a empresa demandante por ofertar conhecimento referente a um ativo da propriedade intelectual, o registro de marca, demonstrando sua aderência ao PROFNIT.

2.3 Impacto

O TCC desenvolvido, surge da necessidade de maior qualificação profissional dos advogados internos envolvidos em operações de *M&A* para que possam melhor desempenhar a análise prévia legal do registro de marca.

A demandante é a Brasil Fortescue Sustainable Industries LTDA, subsidiária brasileira do grupo australiano Fortescue. Seu principal projeto é uma planta de hidrogênio verde no porto do Pecém, Ceará, que necessitará de investimentos estimados em 5 bilhões de dólares. Como parte de sua estratégia de expansão no Brasil, a Fortescue estuda a aquisição de outras empresas, tornando a qualificação de seu departamento jurídico em propriedade intelectual fundamental para seus projetos no país.

O TCC teve por foco o desenvolvimento de recursos humanos por meio de suporte didático na mediação do processo de ensino e aprendizagem no contexto de educação corporativa na área de Propriedade Intelectual por meio da análise do registro de marca em operações de *M&A*. Espera-se que o setor jurídico da demandante deixe de terceirizar a análise do registro marcário, possibilitando economia de custos na diligência previa legal, maior segurança jurídica e a maior valorização do referido setor.

2.4 Aplicabilidade

Trata-se de produção tecnológica de alta aplicabilidade, fácil compartilhamento, tratando-se de material disponibilizado de forma eletrônica.

A abrangência realizada está limitada ao departamento jurídico da empresa demandante pois trata-se de produto tecnológico feito sob demanda.

O produto poderá ter abrangência potencialmente elevada tendo em vista o crescente mercado de *M&A* no Brasil. Vale ainda ressaltar o elevado número de advogados em nosso país, atualmente em mais de um milhão e quatrocentos mil, tratando-se de potenciais interessados.

Trata-se de produção tecnológica de fácil replicabilidade pois engloba conhecimento teóricos e práticos da rotina de advogados envolvidos em operações de *M&A*.

2.5 Inovação

A produção do conhecimento do referido TCC é de médio teor inovativo pois trata-se da combinação de conhecimentos pré-estabelecidos na bibliografia especializada sobre o tema e da prática diária dos profissionais envolvidos neste tipo

de transação.

2.6 Complexidade

Esta produção tem média complexidade pois resulta da combinação dos conhecimentos obtidos pela leitura da bibliografia aqui apontada e pela análise da atuação do departamento jurídico da empresa demandante.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Desenvolver um manual aplicado de diligência prévia legal de registros de marcas, destinado a operações de fusões e aquisições de empresas, com o objetivo de qualificar advogados internos na análise de ativos marcários e fortalecer a segurança jurídica das transações.

3.2 Objetivos específicos

- a) Mapear e analisar o processo de due diligence de registros de marcas em operações de fusões e aquisições.
- b) Avaliar a relevância estratégica dos ativos marcários no contexto de *M&A*, com ênfase na segurança jurídica das transações.
- c) Realizar benchmarking de manuais e materiais didáticos produzidos por egressos do PROFNIT relacionados ao registro de marcas.
- d) Elaborar e sistematizar os procedimentos necessários para a verificação da titularidade e regularidade de registros de marcas.
- e) Desenvolver e estruturar o manual de diligência prévia legal, com linguagem didática e aplicabilidade prática para advogados internos.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa, com foco em dois eixos principais: (i) o estudo jurídico e econômico das marcas enquanto ativos intangíveis e elementos de Propriedade Intelectual; e (ii) o papel da diligência prévia legal (*due diligence*) nas operações de fusões e aquisições de empresas (*M&A*). A abordagem contempla a definição de marca e suas classificações, o processo de registro e proteção, bem como sua relevância estratégica no contexto empresarial. Em complemento, são discutidos conceitos relacionados ao *M&A* e à *due diligence*, estabelecendo as conexões necessárias para a análise proposta e a construção do manual desenvolvido neste trabalho.

5.1 Marca

Neste tópico serão discutidos os seguintes temas: conceito e valor econômico da marca, registro e proteção da marca; cessão, licenciamento e extinção da marca; e relevância da marca em *M&A*.

5.1.1 Conceito e valor econômico da marca

A história da humanidade está intrinsecamente ligada à atividade empresarial. Desde os primórdios da agricultura, do comércio e, posteriormente, da indústria, o empreendedorismo tem sido vital para o desenvolvimento de sociedades e a integração entre diferentes culturas. Ao longo dessa evolução, a maneira como os produtos são apresentados ao público, por meio de suas denominações ou sinais distintivos, ganhou importância progressiva. Essa apresentação se tornou um pilar nas práticas comerciais, frequentemente servindo como um indicador direto da qualidade de um determinado produto ou serviço.

A marca é um sinal distintivo visualmente perceptível, concebido para identificar produtos ou serviços e distingui-los de outros de origem diversa. Para além de sua função identificadora, tornou-se um ativo estratégico, capaz de concentrar valor econômico e simbolizar a reputação empresarial (Barbosa, 2003; Ruão, 2003).

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) procedeu com a análise sobre a importância da proteção da marca no julgamento do Recurso Especial nº

1.232.658/SP (Brasil, 2012).

COMERCIAL. MARCA. PROTEÇÃO. LIMITES. APROVEITAMENTO PARASITÁRIO. REQUISITOS. COLIDÊNCIA COM SIGNOS DISTINTIVOS SUJEITOS A OUTRAS MODALIDADES DE PROTEÇÃO. AFERIAÇÃO.

1. A proteção conferida às marcas, para além de garantir direitos individuais, salvaguarda interesses sociais, na medida em que auxilia na melhor aferição da origem do produto e/ou serviço, minimizando erros, dúvidas e confusões entre usuários.

2. Essa proteção varia conforme o grau de conhecimento de que desfruta a marca no mercado. Prevalecem, como regra, os princípios da territorialidade e da especialidade. Esses princípios, no entanto, comportam exceções, notadamente quando se verifica o fenômeno do extravasamento do símbolo, ou seja, marcas cujo conhecimento pelo público e/ou mercado ultrapassa o âmbito de proteção conferido pelo registro.

3. A LPI reconhece duas formas de extravasamento do símbolo, atuando no sentido de mitigar princípios informadores do registro de marcas. Na primeira hipótese temos o que o art. 125 da LPI denomina marca de alto renome, em que há temperamento do princípio da especialidade e no segundo caso o que o art. 126 da LPI chama de marca notoriamente conhecida, em que há abrandamento do princípio da territorialidade.

4. Exceção feita ao caso de alto renome, o registro da marca não confere ao titular a propriedade sobre o signo ou sinal distintivo, mas o direito de dele se utilizar, com exclusividade, para o desenvolvimento de uma atividade dentro de um determinado nicho de mercado.

5. A caracterização do aproveitamento parasitário – que tem por base a noção de enriquecimento sem causa prevista no art. 884 do CC/02 – pressupõe, necessariamente, a violação da marca.

6. Para a aferição de eventual colidência entre marca e signos distintivos sujeitos a outras modalidades de proteção – como o nome empresarial e o título de estabelecimento – não é possível restringir-se à análise do critério da anterioridade, mas deve também se levar em consideração os princípios da territorialidade e da especialidade, como corolário da necessidade de se evitar erro, dúvida ou confusão entre os usuários.

7. Recurso especial a que se nega provimento (Brasil, 2012).

As marcas são formas de representação das organizações, símbolos que as audiências aprendem a identificar, em função das mensagens recebidas, esses símbolos, que podem ser convencionais, representam emoções e valores, informações intangíveis. Os ativos intangíveis têm impacto no que se refere a valor econômico de maneira global. Tal fenômeno pode ser evidenciado pelo número do aumento em média do valor de mercado das empresas em relação ao seu valor tangível (Ruão, 2003; Teh; Kayo; Kimura, 2008).

É notória a existência de conflitos por parte da população sobre o registro de marca e o nome empresarial. As marcas representam para o seu titular um meio eficaz de constituição da clientela e de orientação ao consumidor sobre a qualidade e o desempenho da atividade empresarial (Di Blasi, 2005). Por sua vez, Ramos (2020), explica que o nome empresarial consiste na expressão que identifica o empresário nas relações jurídicas que formalize em decorrência do exercício da atividade

empresarial. Outra diferença importante está no órgão responsável pelo registro marcário, que é o INPI, enquanto o nome empresarial, por sua vez, deve ser registrado na Junta Comercial do Estado em que se desenvolve o negócio.

O Art. 123 da Lei de Propriedade Industrial em seu inciso I conceitua a marca de produto ou serviço como àquela usada para distinguir produto ou serviço de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa. O inciso II estabelece que marca de certificação é usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada. Por último, o inciso III, determina que marca coletiva é usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

O Manual de Marcas do INPI (INPI, 2025) estabelece que as marcas em formas gráficas podem ser classificadas em nominativa, figurativa, mista e tridimensional. A primeira, nominativa, tem a proteção recaindo sobre grafia, a palavra vinculada a determinado produto ou serviço. A segunda, figurativa, tem a proteção recaindo sobre um símbolo ou desenho, na representação de produto ou serviço desempenhado pelo titular. A terceira, mista, engloba conceitos das anteriores, no sentido que proteger tanto a grafia quanto o desenho que simboliza o serviço ou produto. A quarta, tridimensional, protege a forma plástica distintiva em si, capaz de individualizar o produto ou serviço a que está vinculada. A quinta, marca de posição, busca tutelar a aplicação de um sinal em uma posição singular e específica de um determinado suporte, somente se esta aplicação possa ser dissociada de efeito funcional ou técnico.

Conforme Silva e Santana (2022), tanto as marcas quanto as patentes mostraram impacto positivo e estatisticamente significativo sobre o valor de mercado das empresas, sugerindo que a propriedade intelectual é mais valorizada pela percepção dos investidores do que pelos resultados operacionais imediatos, isto ocorre porque a proteção de marcas e patentes contribui para a valorização das empresas no mercado, funcionando como sinalização positiva para acionistas e *stakeholders*. Num cenário de *M&A*, esse impacto no valor de mercado demonstra que empresas que possuem um gerenciamento eficiente de sua propriedade intelectual são mais valorizadas do que suas concorrentes, tornando-se alvos mais atraentes para aquisições.

5.1.2 Registro e proteção da marca

O pedido de registro de marca poderá ser feito por pessoas jurídicas ou físicas, o pedido protocolado tem que estar em harmonia com as atividades desenvolvidas pelo requerente, evitando-se, assim, que marcas sejam registradas sem a devida exploração do serviço ou produto, apenas para impedir que outros venham a ser titulares. Além disso, o pedido formulado deverá conter o requerimento devidamente preenchido com as qualificações do requerente e as especificações do bem requerido, as etiquetas que correspondem ao desenho da marca, se a proteção for voltada para uma marca figurativa ou mista, que inclusive, pode ser apresentada no formato digital, e o pagamento das taxas correspondentes ao pedido e análise do INPI, em obediência ao art. 155 da Lei nº 9.279/96 (Bezerra, 2023).

A marca, nos termos do art. 133 da Lei nº 9.279/96, possui 10 anos de duração. Este prazo é renovável de forma ilimitada desde que o titular solicite a sua prorrogação. Diante da concessão de proteção da marca por meio do registro, o requerente assume a condição de titular da marca, e, por consequência, passa a usufruir da tutela trazida pela Lei nº 9.279/96. Por conta do registro válido, adquire-se o direito de propriedade da marca, o seu titular tem a possibilidade de defender seus interesses, no território em que ela está inscrita, no caso do Brasil, verifica-se o conteúdo do certificado emitido pelo INPI (art. 129 da Lei nº 9.279/96) (Brasil, 1996).

Dentre os direitos assegurados ao titular da marca está o de impedir que terceiro utilize o símbolo ou nome registrado em propagandas, documentos, formatos impressos, físicos ou digitais (Brasil, 1996). Adicionalmente, o titular tem os direitos previstos no art. 130 da Lei nº 9.279/96, autorizando que terceiros também façam uso da marca.

Conforme verifica-se no art. 133 da Lei 9.279/96, o prazo de duração da marca pode ser renovado por quantas vezes seu titular quiser, por iguais períodos. Isto coloca a marca como um instituto mais duradouro do que as demais propriedades intelectuais previstas pela legislação brasileira. A condição para renovação é que no último ano de vigência, ou nos 6 meses subsequentes ao encerramento do prazo de vigência, o titular da marca deverá fazer o pedido de prorrogação (Brasil, 1996).

Esta diferenciação de prazo de duração em relação à outros ativos de PI faz sentido pelo propósito de proteção da marca, que diferencia um produto ou serviço, não impedindo que um determinado conhecimento tecnológico ou científico venha a

ser disponibilizado ao público, como ocorre com a patente, o modelo de utilidade e o desenho industrial, não havendo justificativa para a sua delimitação no tempo independente do interesse econômico da exploração (Bezerra, 2023).

Em operações de fusões e aquisições, a verificação desses elementos no processo de registro é etapa essencial da diligência prévia, pois irregularidades podem comprometer o valuation do ativo e gerar contingências jurídicas.

5.1.3 Cessão, licenciamento e extinção da marca

A marca é um importante ativo intangível que pode ser negociado, trazendo proveito econômico para o titular e para o terceiro interessado. Para o terceiro, utilizar um signo ou nome já conhecido poder representar um atalho para o desenvolvimento econômico de determinado empreendimento. Há duas possibilidades trazidas pela legislação nacional, em primeiro lugar, a cessão da marca, que envolve a transmissão dos direitos e obrigações decorrentes da titularidade, de forma onerosa ou gratuita, ao cessionário, que por sua vez pode explorar de forma integral ou parcial. Restando ainda a definição do objeto do contrato que pode ser o próprio registro ou o pedido de registro.

O direito brasileiro não reconhece a cessão parcial da marca, impossibilitando que cessionários diferentes explorem a mesma marca, isto evita uma confusão no mercado pois não permite que dois empresários ou duas empresas diferentes utilizem do mesmo nome ou símbolo registrado para levar ao mercado produtos ou serviços semelhantes. A exceção que se vislumbra é para empresas do mesmo grupo econômico, pois são controladas pelos mesmos interesses, o que afastaria uma possível confusão (Instituto Dannemann Siemsen, 2005)

Para que possa produzir seus efeitos, a cessão da marca deverá ser registrada no INPI. Somente após o registro, esta negociação produzirá efeitos perante terceiros. Este registro deverá conter elementos que são essenciais nos termos da legislação: qualificação completa do cessionário, possíveis limitações do registro e as alterações de nome, sede ou endereço, se aplicáveis.

A outra possibilidade prevista na legislação brasileira é o licenciamento da marca. Este contrato estabelece uma autorização do titular possibilitando que terceiro possa exibir e explorar os benefícios do uso da marca registrada. Para tanto, são estabelecidos termos pelo titular licenciante, com o opção do mesmo permanecer com

o direito de controle sobre o contrato, para a manutenção da qualidade do serviço ou produto. Este contrato de licenciamento, por sua vez, só produzirá efeitos perante terceiros após registro no INPI, a data da averbação é considerada como data de início. Os termos e condições impostas pelo titular licenciante devem ser cumpridos a risca pelo terceiro interessado, nesse sentido, o STJ analisou o Recurso Especial nº 1.387.244/DF (Brasil, 2014) em que ficou decidido que o licenciado deveria abster-se de usar a marca por ter feito uma alteração conceitual na marca em desacordo com o contrato de licenciamento.

EMENTA RECURSO ESPECIAL. PROCESSO CIVIL. PROPRIEDADE INDUSTRIAL. MARCA. LICENÇA DE USO. PROTEÇÃO LEGAL. ALTERAÇÃO CONCEITUAL DA MARCA. NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DO LICENCIADO AOS NOVOS PADRÕES.

1. Não há julgamento extra petita quando a decisão judicial permanece adstrita ao pedido e causa de pedir manifestados pelo autor na inicial.
2. O Tribunal a quo não é obrigado a enfrentar questão que lhe foi submetida apenas nos embargos de declaração, situação em que a parte não objetiva corrigir imperfeições do julgado, mas levar questão nova ao exame tardio do Tribunal.
3. A marca é mais que mera denominação: traz em si o conceito do produto ou serviço que a carrega; possui feição concorrencial, distinguindo-a dos concorrentes; facilita o reconhecimento e a captação de clientes; diminui o risco para a clientela, que conta com a padronização dos produtos, serviços, atendimento e demais atributos que a cercam.
4. A licença de uso gera o compromisso, ex lege, de o licenciador zelar pela integridade e reputação da marca. É da essência da própria marca que o uso por terceiros deve respeitar-lhe as características, pois a inobservância dos traços distintivos desvirtua a sua existência.
5. A não observância dos padrões dos produtos e serviços pela licenciada para o uso da marca demonstra o uso indevido e autoriza a tutela inibitória para impedir a utilização.
6. Recurso especial conhecido em parte e desprovido (Brasil, 2014).

O direito brasileiro estabelece as hipóteses de extinção da marca no art. 142 da Lei nº 9.279/96, que dispõe o seguinte.

Art. 142. O registro da marca extingue-se:

- I - pela expiração do prazo de vigência;
- II - pela renúncia, que poderá ser total ou parcial em relação aos produtos ou serviços assinalados pela marca;
- III - pela caducidade; ou
- IV - pela inobservância do disposto no art. 217 (Brasil, 1996).

Apesar do direito brasileiro não estabelecer um tempo limite para renovações do registro de marca, estas renovações não são automáticas e a falta delas pode acarretar a extinção da marca pela expiração do prazo de vigência. Isto reforça a temporariedade da propriedade intelectual e a necessidade do titular de administrar

os direitos e deveres advindos do registro marcário. A renúncia é outra forma de extinção da marca, trata-se de uma manifestação do seu titular que não tem mais interesse em seus direitos de propriedade sobre aquele bem imaterial. A caducidade refere-se à extinção da marca pela falta de uso ou pela interrupção do uso por mais de 5 anos consecutivos, desde que o titular não justifique este desuso no respectivo processo administrativo no INPI, que apurará a caducidade. Na última hipótese listada, verifica-se a exigência legal de que a pessoa domiciliada no exterior deve constituir e manter procurador no Brasil. Desse modo, a não obediência desta determinação acarreta a extinção da marca pela ausência de procurador.

A nulidade da marca poderá ser declarada pelo INPI mediante processo administrativo, onde deve-se verificar se a concessão do registro se deu em violação à legislação vigente. Esta nulidade pode ser total ou parcial, possibilitando que a parte que não seja considerada nula, é passível de registro, nos termos do art. 165 da Lei nº 9.279/96.

Verifica-se que durante operações de fusões e aquisições, a verificação do correto cumprimento dos contratos advindos da titularidade da marca é essencial para a segurança jurídica e eficiência econômica da transação.

5.1.4 Relevância da marca em *M&A*

Tradicionalmente concebida como um ativo de natureza estritamente jurídica, a função da marca evoluiu consideravelmente nas últimas décadas, consolidando-se como um componente estratégico e de valor econômico central nas transações empresariais contemporâneas. Essa transformação reflete a transição de uma economia baseada em ativos tangíveis para uma em que os ativos intangíveis, como o capital intelectual, a reputação e a marca, são os principais motores da geração de valor e da competitividade corporativa. Em um mercado globalizado e de intensa competitividade, as marcas transcendem a mera função de sinal distintivo; elas personificam a reputação corporativa, a lealdade do consumidor e a diferenciação no mercado (Teh; Kayo; Kimura, 2008). No âmbito das operações de *M&A*, a marca da empresa-alvo emerge como um dos principais vetores de valor, refletindo sua capacidade de gerar receita futura e de fortalecer a posição competitiva da entidade adquirente. A aquisição de uma marca robusta pode, por exemplo, viabilizar a entrada acelerada em novos mercados, a diversificação de portfólios ou a captura de sinergias

de mercado. Tais sinergias podem ser exemplificadas pela utilização do reconhecimento e da base de clientes da marca adquirida para impulsionar a venda de produtos da empresa adquirente, mitigando, assim, os consideráveis investimentos de tempo e recursos que seriam necessários para a construção de uma nova identidade de marca. A marca opera, portanto, como um agregador de valor, um ativo que, quando devidamente protegido e reconhecido pelo mercado, pode ser o principal impulsionador para a justificação de prêmios de aquisição e para a criação de valor a longo prazo para o novo negócio (Maciel; Maciel, 2022). A valorização de uma marca sólida se traduz em benefícios financeiros concretos: ela permite a prática de preços elevados, reduz os custos de aquisição de clientes e fortalece o poder de barganha junto a fornecedores e distribuidores. Sua relevância estratégica transcende o mero aspecto legal, influenciando diretamente o planejamento e a execução da estratégia de integração pós-aquisição. Uma marca bem-sucedida atua como uma âncora para a cultura corporativa e para a comunicação com os *stakeholders*, facilitando a retenção de talentos e a manutenção da confiança do consumidor durante o período de transição. Além disso, a robustez de uma marca no mercado pode ser um fator decisivo na decisão de investimento, pois ela sinaliza a estabilidade e a credibilidade do negócio, minimizando a percepção de risco para os investidores e facilitando o acesso a capital. A ausência de uma marca forte, por outro lado, pode desvalorizar a empresa-alvo e tornar a negociação menos atraente.

Essa relevância estratégica da marca se manifesta de maneira crucial na sua avaliação. A avaliação do valor de uma marca (*valuation*) constitui uma etapa imprescindível em qualquer operação de M&A. Em contraste com a valoração de ativos tangíveis, a avaliação de uma marca é uma ciência complexa, que considera não apenas os custos associados ao seu desenvolvimento, mas, fundamentalmente, seu potencial de geração de fluxo de caixa, sua penetração no mercado e o reconhecimento que goza junto aos consumidores. Metodologias de *valuation* como a de renda (baseada em *royalties* ou lucro incremental) são frequentemente empregadas para estimar o valor econômico da marca. O *valuation* de marcas, ao quantificar o seu valor, oferece uma base econômica sólida para o processo de negociação, assegurando que o preço da transação reflita o potencial de ganho real do ativo, em vez de se basear em estimativas subjetivas. Contudo, essa avaliação é indissociável da diligência prévia legal. A diligência prévia não se restringe à validação da existência e da titularidade dos registros de marca, mas se estende à investigação

de litígios pendentes, ônus, restrições contratuais, bem como a avaliação de passivos latentes que possam comprometer a sua utilização ou depreciar seu valor (Parente, 2019). Por exemplo, uma marca pode estar devidamente registrada, mas ser objeto de uma ação de nulidade, ou sua proteção pode ser limitada a poucas classes de produtos, deixando a empresa exposta a concorrência desleal. A articulação entre a *due diligence* e o *valuation* é, portanto, essencial: uma avaliação de valor desprovida de uma análise jurídica rigorosa é intrinsecamente falha, pois negligencia riscos que poderiam anular o valor atribuído ao ativo ou gerar passivos inesperados, como multas ou indenizações por infração. A sinergia entre esses processos garante não apenas a segurança jurídica da transação, mas também a precisão econômica, permitindo que a valoração da marca seja um reflexo fiel de sua condição legal e comercial, o que previne prejuízos e consolida a confiança entre as partes. Uma diligência prévia bem executada pode, inclusive, gerar uma renegociação do preço de aquisição ou a inclusão de garantias contratuais para proteger o comprador de riscos futuros.

Além disso, a gestão estratégica da marca e de outros ativos de propriedade intelectual emergiu como um componente central da governança corporativa moderna. Em um cenário onde os ativos intangíveis constituem a maior parcela do valor de mercado das empresas, sua gestão estratégica e proteção legal não podem ser relegadas a um plano secundário. A bibliografia e as práticas de governança corporativa preconizam que os conselhos de administração e a alta gestão devem adotar uma visão clara e proativa sobre o portfólio de PI (Silva; Santana, 2022). Tal premissa implica a implementação de políticas internas para a proteção, o monitoramento e a exploração comercial dos ativos marcários, bem como a garantia da transparência em sua gestão para os *stakeholders* e investidores. A governança de PI envolve a criação de comitês internos, a realização de auditorias regulares do portfólio de marcas e a implementação de programas de treinamento para colaboradores, a fim de mitigar riscos de infração e garantir a conformidade legal. A marca, como um pilar da reputação e um indicativo da solidez do negócio, reflete diretamente a eficácia da governança corporativa. Uma gestão de marca transparente e bem-sucedida sinaliza ao mercado que a empresa detém controle sobre seus ativos mais valiosos, mitigando riscos e fortalecendo a confiança de acionistas e potenciais parceiros de negócio. Por outro lado, a negligência na gestão de PI pode ser percebida como um sinal de fraqueza operacional e de governança, o que pode impactar negativamente a percepção de valor da empresa. A integração da gestão de marcas

na estrutura de governança assegura que este ativo não seja apenas protegido, mas também estrategicamente alinhado aos objetivos de longo prazo da organização, garantindo que seu potencial de valor seja maximizado e seus riscos, minimizados (Pham; Liu; Chen, 2024). Essa abordagem proativa se torna um diferencial competitivo, atraindo investidores que buscam empresas com gestão de risco sólida e um planejamento estratégico abrangente para seus ativos mais valiosos.

5.2 M&A

As fusões e aquisições (*M&A*) representam um pilar fundamental da estratégia corporativa global, refletindo a busca contínua por crescimento, otimização e reestruturação empresarial. A compreensão de sua dinâmica exige uma análise aprofundada de seu histórico, tanto em mercados maduros quanto em economias emergentes, para discernir os fatores que impulsionam e moldam essas transações complexas. Esta seção visa fornecer um panorama abrangente sobre fusões e aquisições, explorando sua evolução de forma comparada entre Estados Unidos e Brasil, detalhando conceitos essenciais, o arcabouço normativo brasileiro, a jurisprudência relevante e as boas práticas que guiam a execução bem-sucedida dessas operações.

5.2.1 Introdução: as fases do *M&A* no Brasil e nos Estados Unidos

A atividade de fusões e aquisições nos Estados Unidos tem demonstrado historicamente um padrão cíclico, caracterizado por "ondas" distintas, intercaladas com períodos de relativa inatividade. Economistas geralmente identificam cinco grandes ondas desde o final do século XIX. O término de cada onda tipicamente coincide com recessões econômicas significativas ou grandes conflitos globais, sublinhando a intrínseca conexão entre a atividade de *M&A* e as forças econômicas e geopolíticas mais amplas (Sudarsanam, 2010).

Segundo Sudarsanam (2010), as ondas de *M&A* nos EUA terminam com grandes guerras ou crises econômicas e começam com períodos de expansão ou recuperação econômica, revelando uma dependência fundamental da atividade de fusões e aquisições em relação ao ambiente macroeconômico. Períodos de crescimento econômico e mercados financeiros robustos, como a vitalidade do mercado de ações

no final do século XIX ou a prosperidade econômica dos anos 90, fornecem o capital e a confiança necessários para que as empresas busquem *M&A*. Em contraste, choques externos significativos, como quebras de mercado ou recessões severas, minam essa confiança, restringem o capital e forçam as empresas a se retrair, interrompendo a atividade de fusões e aquisições. Essa relação direta demonstra que o ambiente macroeconômico atua como um fator fundamental que habilita ou inibe operações de *M&A* em larga escala. Para a análise acadêmica, isso é crucial, pois estabelece que fusões e aquisições não é um fenômeno corporativo isolado, mas uma parte profundamente integrada do ecossistema econômico mais amplo. Compreender esses gatilhos macroeconômicos é essencial para prever tendências de *M&A* e para que os formuladores de políticas considerem o impacto das políticas econômicas na reestruturação corporativa. Isso também implica que as estratégias de fusões e aquisições devem ser ágeis e responsivas às mudanças no cenário econômico.

Stigler (1950) estabelece que a primeira onda foi impulsionada por uma competição acirrada que se seguiu a um período de expansão econômica e à formação de um vasto mercado nacional, facilitado pela conclusão de redes ferroviárias e telegráficas. O desenvolvimento de novas tecnologias de produção que exigiam uma escala mínima eficiente maior também contribuiu para essa dinâmica. Esta onda foi primariamente caracterizada pela consolidação horizontal, levando à criação de monopólios em indústrias nascentes importantes, como petróleo, mineração e siderurgia. As transações eram predominantemente acordadas e financiadas em grande parte por dinheiro. A onda foi concluída devido a uma aplicação mais rigorosa da nova legislação antitruste, notadamente a Lei Sherman Antitruste de 1890, e uma quebra do mercado de ações por volta de 1905.

A segunda onda ocorre após a Primeira Guerra Mundial e um período de recuperação econômica, esta onda foi significativamente menor em magnitude em comparação com sua antecessora, afetando menos de 10% do total de ativos do mercado dos EUA. O foco principal foi em indústrias como alimentos, papel, impressão e ferro. Distintamente da primeira onda, esta foi caracterizada pela formação de oligopólios, onde as indústrias eram dominadas por duas ou maiores corporações, em vez de uma única. O capital próprio (*equity*) emergiu como a principal fonte de financiamento. A onda terminou abruptamente com a quebra do mercado em 1929 e o início da Grande Depressão (Stigler, 1950).

A terceira onda teve início na década de 1950, após um período de atividade

reduzida de *M&A* durante a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Coincidiu com restrições regulatórias aumentadas destinadas a prevenir fusões anticompetitivas. Uma característica definidora foi a mudança em direção à diversificação, levando à proliferação de conglomerados. A motivação era frequentemente a redução da volatilidade do fluxo de caixa e a exploração de oportunidades de crescimento em diversos setores. O capital próprio permaneceu como o principal método de financiamento. Esta onda desacelerou no final da década de 1970 e colapsou completamente em 1981 em meio a uma recessão econômica desencadeada por uma significativa crise do petróleo (Chandler, 1991).

Conforme aponta Schleifer e Vishny (1991), a quarta onda surgiu da recessão econômica do início da década de 1980, esta onda apresentou um contraste acentuado com as anteriores. As ofertas eram frequentemente hostis, visando empresas significativamente maiores. O financiamento mudou predominantemente para dívida e dinheiro, dando origem a aquisições de *bust-up*, onde as entidades adquiridas eram subsequentemente desinvestidas, e ao surgimento de *Leveraged Buyouts*. O objetivo estratégico era frequentemente dismantlar as ineficiências criadas pelas estruturas de conglomerados da terceira onda. Esta onda foi concluída com outra quebra do mercado de ações por volta de 1989.

Verifica-se que a quinta onda ocorreu durante a próspera década de 1990, foi marcada por mercados financeiros em expansão e globalização acelerada. Sudarsanam (2010) aponta que foi uma onda de *M&A* verdadeiramente global, com aumentos substanciais em aquisições transfronteiriças em toda a Europa e Ásia. Os principais impulsionadores incluíram o rápido crescimento, levando a meganegócios como AOL-Time Warner e Exxon-Mobil; e inovações tecnológicas transformadoras, particularmente na tecnologia da informação. As empresas cada vez mais se reorientaram para suas competências essenciais. As transações foram em grande parte amigáveis e financiadas por capital próprio. A onda terminou com a explosão da bolha da internet e as subsequentes quebras globais do mercado de ações na virada do milênio.

A evolução das motivações estratégicas e dos mecanismos de financiamento das ondas de *M&A* nos EUA demonstra uma curva de aprendizado contínua na estratégia corporativa. A mudança de uma busca por domínio de mercado (monopólios na primeira onda) para a engenharia financeira (diversificação na terceira onda) e, posteriormente, para um foco estratégico em competências essenciais e

alcance global (quinta onda) ilustra uma adaptação contínua. As empresas ajustam seus objetivos de fusões e aquisições com base no feedback do mercado, como a atitude negativa do mercado em relação à diversificação não relacionada após a terceira onda, que levou a uma redução dos conglomerados na quarta onda. Concomitantemente, a variação nos métodos de financiamento (de dinheiro para capital próprio, depois dívida, e novamente capital próprio) reflete a crescente sofisticação e liquidez dos mercados de capitais, bem como o apetite por risco e as inovações financeiras predominantes em cada era. Por exemplo, o surgimento de ofertas hostis na quarta onda aponta para um mercado mais agressivo e financeiramente impulsionado, buscando desbloquear valor através da reestruturação. Essa dinâmica evolutiva destaca a *M&A* como uma ferramenta estratégica altamente adaptável, cuja forma e função são continuamente refinadas em resposta a mudanças regulatórias, avanços tecnológicos e mudanças nas filosofias de governança corporativa. Para uma dissertação, isso enfatiza a importância de analisar fusões e aquisições dentro de seu contexto histórico e econômico específico, reconhecendo que as tendências atuais, como a transformação digital e as considerações ESG, são parte desse processo adaptativo contínuo em um mercado maduro (Jovanovic; Rousseau, 2002).

Embora as principais ondas sejam historicamente definidas, uma atividade significativa de *M&A* continuou no século XXI. Grandes transações como a fusão da Dow Chemical e DuPont (US\$ 130 bilhões) e a aquisição da Activision Blizzard pela Microsoft (US\$ 75 bilhões) demonstram a expansão estratégica contínua, as iniciativas de eficiência operacional e o impacto da transformação digital.

5.2.2 O Desenvolvimento do Mercado de *M&A* no Brasil: Impacto da Liberalização Econômica e Privatizações

O mercado de *M&A* no Brasil experimentou sua onda fundamental no final da década de 1990. Este aumento foi impulsionado por uma série de reformas econômicas e institucionais profundas, incluindo a liberalização da economia, a desregulamentação do mercado local e extensos programas de privatização, juntamente com o aumento da competição internacional e mudanças tecnológicas (Batista *et al.*, 2022).

Conforme Hamaguchi (2003), a origem do mercado de fusões e aquisições no

Brasil difere significativamente do desenvolvimento histórico nos EUA. Enquanto nos EUA as ondas de *M&A* surgiram de dinâmicas de mercado internas, competição e mudanças tecnológicas ao longo de um século, o mercado moderno de fusões e aquisições no Brasil foi em grande parte criado por políticas governamentais deliberadas. As reformas dos anos 90 atuaram como uma explosão, reestruturando fundamentalmente a economia ao transferir vastos ativos estatais para mãos privadas, muitas vezes estrangeiras. A fase de desnacionalização destaca uma internacionalização rápida e induzida por políticas, distinta da globalização mais gradual e impulsionada pelo mercado observada nas ondas posteriores dos EUA. Isso não se tratava apenas de empresas se fundindo por sinergia, mas de uma revisão sistêmica da propriedade e controle industrial. Essa origem única implica que o mercado brasileiro de *M&A* é mais jovem e seus impulsionadores históricos estão concentrados em um período específico de reforma estrutural. Isso estabelece um precedente para como o mercado brasileiro pode reagir a futuras iniciativas governamentais em grande escala ou mudanças econômicas, enfatizando o aspecto da economia política de fusões e aquisições em mercados emergentes.

A implementação bem-sucedida do Plano Real em julho de 1994 foi um marco decisivo. Ele controlou drasticamente a hiperinflação, que caiu de 4.922% em junho de 1994 para 22% em 1995, restaurando a confiança na economia brasileira. Isso impulsionou a demanda doméstica e criou um ambiente mais estável e previsível para investimentos, levando a um aumento no fluxo de investimento estrangeiro direto. Conforme As reformas dos anos 1990 resultaram em uma significativa liberalização comercial, com as tarifas médias de importação drasticamente reduzidas e a abolição de proibições de importação. Isso intensificou a pressão competitiva sobre as empresas domésticas. Simultaneamente, a estrutura de propriedade das empresas líderes tornou-se amplamente internacionalizada por meio de uma onda de transações de *M&A*, incluindo a privatização de empresas estatais. Esperava-se que essa internacionalização aumentasse a eficiência econômica e promovesse o crescimento (Brasil, 2018).

Entre 1991 e 2000, o Brasil registrou 2.353 transações de *M&A*, com três quartos delas concentradas após 1996. Uma parte substancial dessas transações, especialmente em valor, estava ligada à venda de empresas estatais. As receitas do processo de privatização excederam US\$ 100 bilhões de 1991 a 2002. A primeira fase da privatização (1991-1995) focou em setores de commodities como siderurgia,

mineração e petroquímica. A segunda fase (a partir de 1996) mudou para infraestrutura, incluindo energia elétrica serviços financeiros e telecomunicações. O setor de telecomunicações, por si só, gerou US\$ 30 bilhões em receitas para o governo. O investimento estrangeiro direto aumentou exponencialmente de 1995 a 2000, com uma parte considerável redirecionada para a aquisição desses ativos estatais privatizados. A partir de 1996, as empresas multinacionais (MNEs) desempenharam um papel crescente nas aquisições. Essa transformação alterou significativamente o cenário de propriedade do Brasil: a participação da receita de empresas estatais nas 300 maiores empresas brasileiras diminuiu de 44,6% em 1991 para 24,3% em 1999, enquanto a participação das MNEs cresceu de 14,8% para 36,4%. Este período envolveu uma fase de privatização seguida por uma fase de desnacionalização (Brasil, 1995). Os impactos setoriais específicos incluíram o surgimento de empresas maiores em commodities, a entrada e aquisições estrangeiras em bens duráveis, e uma intensa internacionalização interna em setores de tecnologia intensiva como equipamentos de telecomunicações e a indústria de computadores, onde corporações de propriedade estrangeira dominavam até 2000.

Uma característica distintiva do mercado brasileiro é que os anúncios de *M&A* podem reagir positivamente a choques de incerteza econômica, ao contrário do que se observa em mercados mais desenvolvidos como os EUA. Isso é atribuído ao fato de que empresas menos capitalizadas se tornam "mais baratas" e mais suscetíveis à aquisição por empresas mais bem equipadas para lidar com crises. Essa dinâmica sugere uma estratégia de fusões e aquisições mais "defensiva" ou "oportunista" no Brasil durante as crises, onde as transações são impulsionadas pela consolidação, realocação de ativos e resiliência, em vez de puramente pela expansão em um ambiente estável. Isso destaca os desafios e oportunidades únicos em *M&A* em mercados emergentes, onde o *timing* do mercado e a força financeira durante as crises podem ser vantagens competitivas significativas. Essa distinção do modelo dos EUA é crucial para uma compreensão matizada das dinâmicas globais de fusões e aquisições (Ferreira *et al.*, 2019).

A atividade de fusões e aquisições no Brasil também é altamente responsiva a fatores macroeconômicos como o Índice de Atividade Econômica (IBC-Br) e a taxa de juros Selic. O Brasil consistentemente lidera as transações de *M&A* na América Latina, respondendo tipicamente por 35-55% dos negócios da região. O mercado atingiu um pico em 2020-2021, impulsionado particularmente pelos setores de Tecnologia, Mídia

e Telecomunicações, saúde e imóveis, com maior participação de fundos de Private Equity e Venture Capital. No primeiro semestre de 2025, o Brasil registrou 633 transações de fusões e aquisições, uma modesta queda em relação a 2024, mas compradores estratégicos permaneceram altamente ativos (68,9% dos negócios). Os setores mais ativos foram software/TI, serviços financeiros, alimentos e bebidas e energia. O crescimento futuro é antecipado em mineração, energias renováveis, serviços ambientais, infraestrutura, logística e saneamento (Kroll Brazil, 2025).

5.2.3 Conceitos Fundamentais de M&A

Conforme Maciel e Maciel (2022), as fusões e aquisições (M&A) são transações de negócios que envolvem a transferência de propriedade de uma empresa, organização ou de uma de suas unidades operacionais para outra entidade, ou sua consolidação com ela. A compreensão desses processos requer a familiarização com uma série de conceitos e terminologias específicas.

- **Aquisição:** Uma aquisição ocorre quando uma empresa adquire outra, geralmente para expandir sua presença no mercado, aumentar sua base de clientes ou obter acesso a ativos valiosos. A empresa adquirente assume o controle das operações e ativos da empresa-alvo. Pode ser uma compra de uma empresa menor por uma maior, ou, em casos de *reverse takeover*, uma empresa menor pode adquirir o controle gerencial de uma maior e manter o nome desta última para a entidade combinada. Legalmente, uma aquisição pode ser estruturada como uma "compra de ativos" (o vendedor vende ativos e passivos do negócio) ou uma "compra de ações" (o comprador adquire participações acionárias na empresa-alvo).
- **Fusão:** Uma fusão acontece quando duas ou mais empresas se combinam para formar uma nova entidade. Isso é frequentemente feito para criar sinergias, melhorar a posição no mercado ou alcançar metas de desempenho financeiro. Em uma fusão, uma das empresas pode "sobreviver" e continuar a existir, enquanto a outra deixa de existir. Existem estruturas básicas de fusão: direta (a empresa-alvo e a compradora se fundem diretamente) e indireta (a empresa-alvo se funde com uma subsidiária da compradora, resultando em uma "fusão triangular direta" se a subsidiária sobreviver, ou "fusão triangular reversa" se a empresa-alvo sobreviver. Uma "fusão

estatutária" ocorre quando a empresa adquirente sobrevive e a empresa-alvo se dissolve, transferindo seus ativos e capital sem a necessidade de manter a empresa-alvo como subsidiária. Já uma "fusão consolidada" resulta na formação de uma entidade legal inteiramente nova, com ambas as empresas originais sendo dissolvidas.

- **Consolidação (Amalgamação):** Uma amalgamação ocorre quando duas ou mais empresas se unem para formar uma nova entidade, mas, distintamente de uma fusão, nenhuma das empresas amalgamantes sobrevive como entidades legais independentes.
- **Oferta Pública de Aquisição (OPA) / *Tender Offer*:** Uma OPA é uma oferta na qual um proponente expressa seu compromisso de adquirir um número específico de ações, a um preço e prazo determinados, respeitando certas condições. O propósito da OPA é oferecer a todos os acionistas, com direitos iguais, a possibilidade de vender suas ações em situações que normalmente envolvem mudanças na estrutura societária da empresa. No Brasil, as OPAs podem ser obrigatórias (em caso de cancelamento de registro de companhia aberta, aumento da participação de acionista controlador que impeça a liquidez do mercado das ações remanescentes, ou venda de controle) ou voluntárias.
- **Tomada de Controle Hostil (*Hostile Takeover*) vs. Amigável (*Friendly Takeover*):** Uma tomada de controle hostil ocorre quando a aquisição não possui a aprovação da administração da empresa-alvo. Em contraste, uma tomada de controle amigável é realizada com o consentimento e cooperação da administração da empresa-alvo. Embora permitidas no Brasil, as ofertas hostis não são comuns, sendo a maioria das aquisições realizadas por meio de negociações ordinárias com os acionistas.

5.2.4 Tipos de transações de M&A

Do ponto de vista econômico, as combinações de negócios podem ser classificadas em fusões horizontais, verticais e de conglomerados, entre outras. A Fusão Horizontal ocorre entre duas empresas concorrentes que operam no mesmo setor, oferecendo produtos e serviços semelhantes. O objetivo é aumentar a participação de mercado e alcançar economias de escala, resultando em maior poder

de barganha e uma posição competitiva mais forte. A Fusão Vertical acontece quando uma empresa adquire outra em um nível diferente da cadeia de produção ou valor, seja um fornecedor (integração para trás) ou um cliente (integração para frente). O principal objetivo é reduzir os custos operacionais e alcançar economias de escala ao longo da cadeia de valor. A Fusão Conglomerada envolve a fusão entre duas empresas sem relação estratégica entre si. O objetivo principal é a diversificação de bens e serviços e o investimento de capital. A Aquisição de Extensão de Mercado (*Market Extension Acquisition*) é uma variação da aquisição horizontal, onde as empresas operam no mesmo setor, mas em diferentes localizações geográficas. O objetivo é a consolidação em uma geografia mais ampla, comum em indústrias como varejo de alimentos e bancos de varejo. O valor é criado principalmente por meio de sinergias de receita. A Aquisição Congênere (*Congeneric Acquisition*), também conhecida como “aquisição de extensão de produto”, esta é uma variação da aquisição horizontal onde as duas empresas têm diferentes linhas de produtos e serviços, mas atendem amplamente ao mesmo mercado. A sobreposição cria sinergias, tornando a entidade combinada maior do que a soma de suas partes, principalmente através de sinergias de receita e oportunidades de venda cruzada. A *Reverse Takeover (SPAC)* ou *Reverse Merger* ocorre quando uma empresa menor adquire o controle gerencial de uma empresa maior e/ou mais estabelecida, mas mantém o nome da empresa maior para a entidade combinada após a aquisição. É uma transação que permite a uma empresa privada se tornar pública de forma relativamente rápida, adquirindo uma empresa de fachada já listada. A *Acqui-hire* refere-se a aquisições onde a motivação principal para a empresa adquirente é obter o talento da empresa-alvo, em vez de seus produtos. É comum no setor de tecnologia, onde grandes empresas adquirem empresas inteiras principalmente para incorporar sua equipe talentosa (Botrel, 2012).

5.2.5 Motivações Estratégicas e Financeiras para M&A

Conforme Marks e Mirvis (2001), as motivações estratégicas por trás das fusões e aquisições são multifacetadas, abrangendo imperativos financeiros, crescimento de longo prazo e estratégias de sobrevivência para as empresas. A realização de sinergias é das motivações mais frequentemente citadas para a atividade de M&A, se refere ao valor criado quando a empresa combinada é mais

valiosa do que a soma de suas entidades individuais antes da fusão. As sinergias são tipicamente categorizadas em sinergias de custo (como a redução de operações sobrepostas) e sinergias de receita (que podem incluir venda cruzada, acesso expandido a clientes ou empacotamento de produtos). O potencial para tais sinergias torna a *M&A* um atalho estratégico valioso para o aumento da lucratividade, especialmente quando o crescimento interno é mais lento ou mais custoso. A expansão de mercado e a diversificação geográfica, são impulsionadores estratégicos chave, pois as empresas frequentemente adquirem outras para entrar em novos mercados ou consolidar sua presença nos existentes, permitindo-lhes escalar mais rapidamente do que através da expansão orgânica. Este motivo é particularmente pronunciado em indústrias maduras ou saturadas, onde as empresas buscam manter a competitividade através da consolidação ou do alcance. O acesso à inovação e capital intelectual é fundamental em setores de alto crescimento, como tecnologia e farmacêutica, a busca por inovação e capital intelectual é um poderoso impulsionador. As empresas frequentemente adquirem outras para obter acesso a tecnologias proprietárias, capacidades de pesquisa e desenvolvimento ou pools de talentos especializados que podem fornecer uma vantagem competitiva. Este motivo está frequentemente ligado à aquisição de empresas em estágio inicial antes que atinjam a maturidade total do mercado, internalizando efetivamente os ciclos de inovação. A otimização financeira ocorre por motivos de engenharia financeira, incluindo o desejo de otimizar posições fiscais, diversificar fluxos de caixa e aumentar a eficiência do capital. Adquirir uma empresa com receitas estáveis e previsíveis pode ajudar a estabilizar a volatilidade dos lucros do adquirente, o que, por sua vez, melhora a percepção do investidor e os múltiplos de avaliação. Além disso, as aquisições podem permitir que as empresas transfiram encargos de dívida, reestruturem ativos com baixo desempenho e desbloqueiem recursos subutilizados. As motivações gerenciais vos comportamentais e gerenciais, como *hubris*, definido como excesso de confiança; construção de império e incentivos de remuneração executiva. Esses fatores podem levar as empresas a buscar negócios por razões não relacionadas à criação de valor, como legado pessoal ou otimismo mal avaliado. Isso destaca uma distinção crucial entre motivos que criam valor e motivos que o destroem, sendo uma consideração essencial na previsão dos resultados de fusões e aquisições.

5.2.6 A regulação do M&A no Brasil

O sistema jurídico brasileiro, baseado na tradição do direito civil, regulamenta as operações de M&A por meio de um conjunto codificado de leis. As disposições relevantes são encontradas principalmente em estatutos e regulamentos federais, com a aplicação de leis específicas dependendo do tipo de empresa e setor envolvido (Adamek, 2025; Figueiredo; Bouzan, 2022).

- Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações): Esta lei aplica-se especificamente a entidades legais constituídas sob a forma de sociedades por ações (S.A.) e regulamenta seus processos de formação, organização e dissolução. É a principal fonte de proteção para acionistas minoritários em uma corporação. A Lei das S.A. estabelece a responsabilidade limitada dos acionistas ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Também prevê que apenas os valores mobiliários de uma corporação registrada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) podem ser publicamente disponíveis e negociados em bolsa de valores ou mercado de balcão.
- Lei nº 10.406/02 (Código Civil Brasileiro): O Código Civil estabelece diretrizes específicas para vários tipos de organizações empresariais, incluindo sociedades limitadas e entidades legais sem fins lucrativos.
- Lei nº 12.529/11 (Lei de Defesa da Concorrência): Esta lei define as principais regras e princípios que regem o sistema antitruste no Brasil. A responsabilidade pela aplicação desta lei recai sobre o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), um órgão governamental encarregado de analisar fusões e comportamentos contra competitivos. A lei estabelece um sistema de análise prévia, impedindo que as partes concluam a transação antes da aprovação do órgão.
- Regulamentação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários): A CVM é um dos principais reguladores para a atividade de M&A no Brasil, especialmente no que diz respeito às companhias abertas. É responsável por regulamentar os mercados de capitais e todos os seus participantes, incluindo bolsas de valores, companhias abertas, intermediários financeiros e investidores. As regras da CVM exigem a divulgação de fatos relevantes para companhias abertas, incluindo qualquer fusão, aquisição, cisão ou transação que envolva mudança de controle.

5.2.7 A Jurisprudência relevante em M&A no Brasil

A jurisprudência brasileira em M&A é moldada principalmente pelas decisões do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que interpretam e aplicam as leis pertinentes a casos concretos. O CADE tem intensificado seu foco em mercados digitais e casos de fusões e aquisições, com uma nova composição em seu Tribunal a partir de 2024.

- Casos de *Gun Jumping*: O CADE tem julgado um número crescente de casos de *gun jumping*, são situações em que a conclusão de transação ocorre antes da autorização do CADE. Em 2024, o Tribunal do CADE decidiu sobre 17 casos, um aumento de 112,5% em relação ao ano anterior. O CADE estabeleceu que as multas por *gun jumping* devem respeitar o limite máximo de 20% do valor atualizado da transação, exceto em casos de má-fé (Drago, 2025).
- Investigações em Mercados Digitais (*Big Techs* e *Startups* de IA): O CADE aumentou seu foco nos mercados digitais, alinhando-se com os debates legislativos sobre novas regulamentações para plataformas digitais. Em agosto de 2024, a Superintendência-Geral do CADE iniciou três investigações sobre grandes empresas de tecnologia (*big techs*) por adquirirem *startups* de inteligência artificial (IA), como as aquisições da Anthropic pela Amazon, Mistral AI pela Microsoft e Character AI pelo Google. Embora essas aquisições não exijam notificação obrigatória por lei, o CADE as investiga por seu potencial de prejudicar a concorrência e a inovação no setor de IA. O CADE também impôs medidas provisórias contra a Apple, exigindo que a empresa cesse a aplicação de cláusulas que obrigam o uso de seu sistema de processamento de pagamentos para compras dentro do aplicativo, sob pena de multa diária. Uma investigação similar foi iniciada contra o Google (Klein; Triebess, 2025).
- Análise de Fusões: Em 2024, o CADE lidou com vários casos de M&A de alto perfil. Dentre eles, destacam-se a aprovação da aquisição de ativos da Marfrig pela Minerva (com restrições), a fusão da Arezzo&Co com o Grupo Soma (a transação mais significativa do ano no varejo de moda brasileiro) e a aquisição do Grupo CRM (Kopenhagen e Brasil Cacau) pela Nestlé. Por outro lado, o

CADE rejeitou a proposta de aquisição da Trevo pela Knauf devido a preocupações com a redução da concorrência no mercado de materiais de construção (Klein; Triebess, 2025).

- Acordos de Cessação e Desistência: O CADE e a Petrobras assinaram emendas ao Acordo de Cessação e Desistência, inicialmente estabelecido em 2019 para promover a concorrência nos setores de gás natural e refino. Em 2024, algumas refinarias e a Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil (TBG) foram removidas da agenda de privatização, marcando uma mudança na direção da separação vertical da Petrobras (Klein; Triebess, 2025).

A CVM regula as OPAs e atua na proteção dos direitos dos acionistas minoritários, com base na Lei das S.A. e em suas próprias resoluções.

- OPAs Obrigatórias e Voluntárias: A CVM exige OPAs obrigatórias em companhias abertas em diversas situações, como quando o acionista controlador adquire ações que reduzem o *free float* para menos de 15%, em caso de mudança de controle, ou para cancelamento de registro de companhia aberta.¹⁶ As OPAs voluntárias são realizadas por iniciativa do ofertante. Todas as OPAs devem garantir tratamento igualitário a todos os acionistas (Chaves *et al.*, 2020).
- Direitos dos Acionistas Minoritários: A Lei das S.A. e as regulamentações da CVM garantem aos acionistas minoritários direitos importantes. Eles possuem direitos de preferência na emissão de novas ações para evitar a diluição de sua participação. Podem também solicitar a adoção do sistema de voto múltiplo para a eleição de membros do conselho de administração ou, em companhias abertas, nomear e destituir um membro do conselho em eleição separada, excluindo o acionista controlador, desde que atinjam certos quóruns de participação acionária. A CVM frequentemente atua na fiscalização desses direitos com base em reclamações de minoritários (Chaves *et al.*, 2020).
- Valoração e Relatórios de Avaliação (CVM Resolução nº 215): A CVM Resolução nº 215 estabelece que o preço da oferta em OPAs obrigatórias deve ser justo e devidamente fundamentado por um relatório de avaliação. Este relatório deve ser preparado de acordo com as diretrizes da CVM, utilizando critérios como o preço médio ponderado de negociação, valor

contábil, fluxo de caixa descontado, múltiplos de comparação, ou outros critérios aceitos pela CVM. Acionistas minoritários que possuam pelo menos 10% das ações em *free float* têm o direito de solicitar uma reunião especial para revisar o preço da oferta e encomendar um relatório de avaliação independente, caso acreditem que o preço oferecido não é justo (Baker Mackenzie, 2025).

- Medidas Defensivas (*Poison Pills*): Embora as ofertas hostis sejam raras no Brasil, uma medida defensiva comum adotada pelos acionistas para proteger sua posição e a administração é a inclusão de *poison pills* nos estatutos da empresa. A forma mais comum de *poison pill* em companhias abertas brasileiras é uma cláusula estatutária que exige que o comprador faça uma OPA para todos os outros acionistas se adquirir uma certa porcentagem das ações emitidas pela empresa no mercado (Baker Mackenzie, 2025).
- Deveres Fiduciários dos Administradores: A Lei das S.A. estabelece deveres fiduciários para os administradores, incluindo o dever de diligência, o dever de lealdade e o dever de informar. A CVM tem regularmente fiscalizado esses deveres em conexão com as reivindicações dos acionistas minoritários (Figueiredo; Bouzan, 2022).

Verifica-se que o estudo de Fusões e Aquisições revela um campo dinâmico e complexo, essencial para a estratégia corporativa e o desenvolvimento econômico. A trajetória histórica das fusões e aquisições nos Estados Unidos demonstra uma evolução de estratégias e mecanismos de financiamento, adaptando-se a mudanças regulatórias, avanços tecnológicos e filosofias de governança corporativa. Essa evolução reflete a maturidade de um mercado que, ao longo do tempo, refinou suas abordagens para a criação de valor, passando da busca por monopólios à diversificação e, mais recentemente, ao foco em competências essenciais e alcance global, impulsionado pela transformação digital e considerações ESG.

Por outro lado, o mercado brasileiro de M&A, embora mais jovem, apresenta uma gênese e características distintas. Sua formação foi catalisada por políticas governamentais deliberadas, como o Plano Real e os extensos programas de privatização dos anos 1990, que promoveram uma rápida internacionalização da propriedade. Essa origem singular significa que as políticas públicas e as decisões regulatórias exercem uma influência desproporcionalmente forte sobre a atividade de fusões e aquisições no Brasil. Além disso, a capacidade do mercado brasileiro de

responder positivamente a choques de incerteza econômica, com empresas menos capitalizadas tornando-se alvos de aquisição por entidades mais resilientes, destaca uma dinâmica oportunista e de reestruturação que difere dos mercados desenvolvidos. Essa distinção é vital para uma compreensão aprofundada das operações de *M&A* em economias emergentes.

O arcabouço normativo brasileiro, com a Lei das S.A., o Código Civil, a Lei de Defesa da Concorrência e a regulamentação da CVM, estabelece um ambiente legal robusto para as transações de fusões e aquisições. A prevalência de aquisições de ações sobre as de ativos, e a dominância de fusões verticais, refletem as particularidades burocráticas e fiscais do país. A atuação do CADE, com sua vigilância sobre *gun jumping* e investigações em mercados digitais, e da CVM, na proteção dos acionistas minoritários e na regulamentação de OPAs, demonstra um sistema regulatório ativo e em constante adaptação.

Verifica-se que em setores como tecnologia e farmacêutico, a busca por inovação, ativos não tangíveis e capital intelectual é um poderoso impulsionador. As empresas frequentemente adquirem outras para obter acesso a tecnologias proprietárias, capacidades de pesquisa e desenvolvimento ou pools de marcas que podem fornecer uma vantagem competitiva. Este motivo está frequentemente ligado à aquisição de empresas, o que demonstra a relevância da diligência prévia do registro de marcas para a correta tomada de decisões diante de uma operação de fusões e aquisições.

5.3 Due Diligence

Para o sucesso das operações de *M&A*, uma *due diligence* abrangente, que investiga meticulosamente os aspectos financeiros, legais e operacionais, é fator decisivo. Trata-se de uma investigação exaustiva dos aspectos financeiros, operacionais e legais de uma empresa-alvo. Ela permite que os compradores tomem decisões informadas e mitiguem riscos. O termo *due diligence* amplamente utilizado na língua inglesa, que pode ser traduzido como “diligência devida” ou “diligência prévia”, não expressa em todo o seu conteúdo no português o significado amplo utilizado na língua inglesa. Isso se deve ao fato de que a terminologia na língua portuguesa está ligada, normalmente, a assuntos jurídicos. Nos Estados Unidos, por exemplo, este termo representa assuntos de ordem contábil, fiscal, legal, ambiental e

outras áreas, a depender do mercado em que a empresa está inserida (Maciel; Maciel, 2022).

Esta investigação é um processo que envolve uma análise ampla dos dados por trás do objeto da negociação. Este objeto geralmente é a compra ou venda de ações ou cotas de uma empresa, em que as partes são normalmente representadas por auditores, advogados e contadores que analisam profundamente documentos jurídicos e financeiros para gerar relatórios com as informações mais relevantes para a tomada de decisão pela parte adquirente. O procedimento de diligência devida tem por objetivo a melhor compreensão do negócio, o aumento da possibilidade de acerto em relação à operação e a melhor avaliação dos riscos envolvendo o negócio (Botrel, 2016).

Este momento do processo é caracterizado por uma colaboração intrínseca entre as partes para a efetiva troca de informações. Nele, a parte solicitante, com o intuito de fundamentar seu convencimento e otimizar a análise, direciona a contraparte quanto aos elementos informacionais específicos e indispensáveis. Essa abordagem direcionada evita a dispersão em buscas exaustivas e infundáveis, permitindo que a parte fornecedora concretize seu dever de informar ao disponibilizar precisamente os dados e documentos solicitados. Por outro lado, a partir das informações solicitadas, o alienante consegue descobrir quais são os temas acerca dos quais o adquirente está disposto a aprofundar sua análise (Grezzana, 2019).

Este procedimento não deve ser visto apenas como um mecanismo defensivo do comprador, mas como uma ferramenta de criação de valor e mitigação de riscos para todas as partes envolvidas. A colaboração no processo de auditoria, especialmente quando o vendedor realiza uma *due diligence* do lado do vendedor (*sell-side due diligence*), pode aumentar significativamente a transparência e a eficiência da transação. Ao antecipar e resolver proativamente as questões que o comprador provavelmente levantará, o vendedor pode apresentar uma imagem mais clara e atraente da empresa, o que pode justificar uma avaliação mais alta e acelerar o processo de negociação. Essa abordagem transforma a diligência prévia de um processo potencialmente adversarial em um intercâmbio de informações mais colaborativo, reduzindo a assimetria de informações e construindo a confiança necessária para um fechamento bem-sucedido. Isso demonstra que a *due diligence* não é apenas uma etapa processual, mas um imperativo estratégico fundamental. A insuficiência na preparação e investigação está diretamente correlacionada com

consequências negativas pós-aquisição, tornando esta ferramenta a pedra angular para decisões de investimento informadas e bem-sucedidas (Savović, 2013).

5.3.1 A natureza jurídica da *due diligence*

No que concerne à natureza jurídica da *due diligence*, a doutrina brasileira apresenta distintas qualificações. Comparato e Salomão Filho (2014) têm postulado que esta ferramenta pode ser compreendida como um verdadeiro costume comercial. Grezzana (2019) corrobora essa perspectiva para operações de médio e grande porte, embora levante questionamentos quanto à aplicabilidade dessa qualificação em transações de menor vulto. Em contrapartida, Buschinelli (2018) argumenta que, embora a *due diligence* seja uma prática consolidada e quase ubíqua em operações de fusão e aquisição, sendo rara a ausência de alguma forma de verificação pré-contratual, seria uma simplificação excessiva inferir negligência do comprador pela não realização de uma auditoria completa ou pela delimitação de seu escopo. Para Buschinelli, a *due diligence* ainda não alcançou o status de um “uso do tráfego negocial” plenamente consolidado, dada a vasta heterogeneidade em sua amplitude e profundidade, o que impede a identificação de um denominador comum mínimo. Uma terceira corrente doutrinária, representada por Menke (2018), defende a existência de um ônus para a empresa compradora de conduzir a diligência prévia. Nesse mesmo diapasão, Garcia (2011) assevera que no âmbito jurídico, a auditoria legal é ônus que cabe à parte adquirente para identificar ativos e passivos. Diante desse panorama, observa-se a pluralidade de qualificações atribuídas à *due diligence*. Contudo, a posição de Buschinelli se destaca por sua maior compatibilidade com a heterogeneidade inerente à prática da diligência prévia. A efetiva caracterização de um costume ou uso comercial em diligência prévia é desafiada pela ausência de dados empíricos que permitam a identificação de um padrão mínimo e uniforme de conduta.

5.3.2 Tipos de *due diligence* em M&A e seus escopos

Segundo Diaz (2002), a *due diligence* financeira e contábil envolve um exame metucioso dos registros financeiros da empresa-alvo. Isso inclui a análise de demonstrações financeiras históricas, declarações fiscais, demonstrações de fluxo de

caixa e balanços detalhados. As áreas-chave de foco abrangem a avaliação do desempenho financeiro da empresa, a análise das necessidades de capital de giro, a avaliação de passivos atuais e contingentes, o escrutínio de despesas de capital e investimentos, e a revisão de dívidas pendentes e seus termos. Também é fundamental verificar práticas incomuns de reconhecimento de receita e avaliar a razoabilidade e credibilidade das projeções financeiras futuras. O objetivo principal é determinar a saúde e a viabilidade financeira do alvo, verificando a precisão dos detalhes financeiros fornecidos pelo vendedor. Esta auditoria financeira vai além dos números, atuando como uma ferramenta de diagnóstico para a saúde operacional e de governança. A análise de "reconhecimento de receita incomum" e "procedimentos de controle interno" sugere que irregularidades financeiras frequentemente servem como indicadores críticos de ineficiências operacionais mais profundas, governança fraca ou até mesmo práticas fraudulentas. Por exemplo, um reconhecimento de receita agressivo pode sinalizar táticas de vendas insustentáveis, enquanto controles internos deficientes podem indicar falta de supervisão. Assim, a diligência prévia financeira funciona como uma poderosa ferramenta de diagnóstico, revelando problemas sistêmicos subjacentes que transcendem o balanço patrimonial e impactam diretamente o alinhamento estratégico e os desafios de integração a longo prazo da entidade adquirida.

A complexidade da *due diligence* financeira é amplificada no contexto macroeconômico brasileiro. Batista *et al.* (2022) estabelece que mercado de M&A no Brasil é significativamente influenciado por inflação persistente e taxas de juros crescentes, que afetam diretamente o custo de capital e, portanto, as decisões de investimento. As altas taxas de juros tornam as aquisições alavancadas locais desafiadoras. Isso implica que a diligência prévia financeira no Brasil deve ir além da análise padrão. A avaliação de projeções futuras requer uma compreensão matizada de como fatores macroeconômicos locais, como a taxa de juros e a volatilidade da taxa de câmbio, podem afetar o custo da dívida, o capital de giro e a lucratividade geral do alvo. Isso exige ajustes cuidadosos nos modelos de avaliação e nas estratégias de financiamento, tornando a *due diligence* financeira um exercício mais dinâmico e complexo no Brasil em comparação com economias mais estáveis.

Conforme aponta Resnicow e Rathkopf (2002), a *due diligence* legal envolve uma revisão exaustiva da estrutura jurídica da empresa, dos registros corporativos e da conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Documentos-chave a serem

examinados incluem contratos de serviço, contratos com fornecedores e clientes, acordos de trabalho, acordos de joint venture e parceria, e acordos de licenciamento. Atenção especial é dada a contratos que podem ser rescindidos em caso de mudança de controle ou outra transação corporativa. O processo também implica a análise de todos os litígios ameaçados, pendentes, atuais e encerrados, processos de arbitragem, decretos e decisões, geralmente nos últimos cinco anos. O objetivo é descobrir *deal-breakers*, como são conhecidos os entraves que colocam toda a operação oem risco; identificar potenciais passivos, processos governamentais e obrigações contratuais e, em última instância, proteger o comprador de futuras ações judiciais.

No Brasil, as transações de M&A são regidas principalmente pelo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002) e pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), juntamente com leis tributárias, antitruste (Lei nº 12.529/2011) e trabalhistas. Aprovações regulatórias específicas são exigidas de autoridades como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para empresas de capital aberto, e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para análise prévia, caso certos limites de receita sejam atingidos. O CADE tem um foco crescente nos mercados digitais e pode iniciar investigações para aquisições de notificação não obrigatórias se elas representarem risco à concorrência. Embora o Brasil geralmente acolha investimentos estrangeiros, certos setores sensíveis (por exemplo, áreas de fronteira, mídia, telecomunicações, serviços financeiros, saúde, mineração, energia) possuem restrições específicas à propriedade estrangeira.

A diligência prévia legal desempenha um papel dual e interdependente, tanto na identificação de riscos quanto na mitigação contratual. As informações deixam claro que esta ferramenta identifica *red flags* e passivos potenciais. Contudo, Garcia (2011) argumenta que a *due diligence* pode atenuar o dever de proteção e cuidado do vendedor, impondo ao comprador o ônus de investigar os dados relevantes da operação. Isso revela uma função crucial e prescritiva: as descobertas da diligência prévia legal informam diretamente a redação e a negociação de proteções contratuais dentro do acordo de M&A. Riscos de litígio identificados podem levar a indenizações específicas ou acordos de caução, enquanto aprovações regulatórias complexas se tornam condições de fechamento críticas. Isso destaca uma ligação causal direta entre as descobertas legais e a arquitetura final do negócio, demonstrando como a diligência prévia molda proativamente a transação para mitigar os riscos identificados

após o fechamento.

Conforme ensina Adamek (2025), o ambiente regulatório dinâmico do Brasil é um imperativo estratégico para a *due diligence* legal. O mercado de M&A brasileiro é caracterizado por um complexo arcabouço legal com múltiplas leis federais e autoridades setoriais (CVM, CADE, ANATEL, etc.). O sistema de análise prévia do CADE e seu foco crescente em mercados digitais e transações não notificáveis demonstram um ambiente regulatório altamente dinâmico. Isso implica que a diligência prévia legal no Brasil não é uma lista de verificação estática, mas exige profunda expertise na jurisprudência local, monitoramento contínuo das prioridades regulatórias em evolução e uma compreensão das tendências de fiscalização do CADE. Embora o regime regulatório federal único do Brasil possa oferecer alguma simplificação em comparação com os EUA, a intensidade e a proatividade da supervisão do CADE significam que a navegação pelas aprovações regulatórias permanece um obstáculo crítico e complexo, exigindo assessoria jurídica especializada.

Outra modalidade de *due diligence* é a operacional e comercial, segundo Arrington *et al.* (2002), trata-se uma análise fundamental para compreender a capacidade de funcionamento da empresa-alvo e seu posicionamento no mercado. Esta ferramenta avalia as operações centrais da empresa, incluindo processos de fabricação, cadeia de suprimentos, sistemas de TI e estrutura organizacional. Seu objetivo é identificar ineficiências operacionais, redundâncias ou potenciais desafios de integração. Por outro lado, a diligência prévia comercial envolve uma avaliação abrangente do mercado em que o negócio opera. Isso inclui a análise da viabilidade do modelo de negócios e do plano da empresa, a compreensão de sua base de clientes, pipeline de vendas e estratégias de marketing, e a realização de uma análise competitiva completa. Um objetivo-chave desses tipos de diligência prévia é identificar oportunidades, como mercados inexplorados, potenciais sinergias de custo ou tecnologia proprietária valiosa que poderiam aumentar o valor a longo prazo. A avaliação de alinhamento estratégico explora se há uma forte compatibilidade entre os produtos, serviços e tecnologia da empresa-alvo com o portfólio existente do comprador, e avalia o potencial de oportunidades de venda cruzada ou upsell dentro da entidade combinada. A *due diligence* operacional funciona como um preditor direto do sucesso e do custo da integração pós-fusão. As informações explicitamente conectam a diligência prévia operacional à identificação de “ineficiências operacionais

ou desafios de integração”. Isso estabelece uma ligação causal direta com a fase de integração pós-fusão. Se os processos operacionais forem muito díspares, ineficientes ou incompatíveis, o custo, o tempo e a complexidade da integração serão significativamente maiores, podendo corroer ou até mesmo anular as sinergias de custo esperadas. Portanto, a *due diligence* operacional não se trata apenas de entender o estado atual, mas de prever o esforço, os recursos e as potenciais interrupções necessárias para uma integração bem-sucedida, influenciando diretamente a proposta de valor geral do negócio e a necessidade de um planejamento robusto pós-fechamento.

A *due diligence* comercial no Brasil exige adaptação às dinâmicas setoriais e à volatilidade macroeconômica, requer a avaliação da posição de mercado e das projeções futuras. No Brasil, a atividade de fusões e aquisições é altamente influenciada por fatores macroeconômicos, isso implica que esta modalidade de auditoria, deve ser altamente dinâmica e prospectiva, avaliando não apenas a posição atual do alvo no mercado, mas sua resiliência, adaptabilidade e potencial de crescimento dentro de um cenário econômico e setorial em rápida mudança. O foco em ativos em dificuldades reforçam ainda mais a necessidade de uma avaliação comercial atenta às tendências de mercado e dos cenários competitivos para identificar valor real e oportunidades de crescimento sustentável.

5.3.3 Outras Áreas Relevantes: Ambiental, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Tributária

Além das análises financeira, legal, operacional e comercial, a *due diligence* moderna abrange outras áreas especializadas que são igualmente cruciais para uma avaliação de risco abrangente e para o sucesso de uma transação de M&A.

A *due diligence* ambiental avalia as licenças ambientais, as práticas e a conformidade da empresa-alvo com as regulamentações ambientais. Ela ajuda a identificar potenciais questões ambientais, passivos e riscos. Em um país com a diversidade ambiental do Brasil e a crescente atenção a questões ESG (Environmental, Social, and Governance), essa análise é vital para evitar multas pesadas, litígios e danos à reputação (Carvalho, 2020).

Conforme Wood e Porter (2002), a *due diligence* de Recursos Humanos (RH) concentra-se na força de trabalho, no pessoal-chave, nos contratos de trabalho, nos

planos de remuneração, nos benefícios de aposentadoria e nas disputas trabalhistas. A identificação e retenção de talentos-chave são críticas para a continuidade dos negócios e o sucesso da integração pós-fusão. A incerteza inerente a uma fusão pode gerar ansiedade entre os funcionários, e uma gestão inadequada pode resultar na perda de pessoal essencial

A *due diligence* de Tecnologia da Informação (TI) investiga a infraestrutura de TI, aplicações de software, práticas de gestão de dados, políticas e controles de segurança cibernética e conformidade com a privacidade de dados. Conforme Singh e Gatti (2023), a diligência prévia de TI é uma parte importante da *due diligence* de PI, especialmente devido à natureza digital dos negócios e à necessidade de segurança de dados. Sistemas incompatíveis e processos ineficientes podem levar a ineficiências, perda de dados e interrupções operacionais após a fusão.

Por fim, Bossart (2002) afirma que a *due diligence* tributária envolve a revisão dos assuntos e estratégias fiscais de uma empresa para identificar potenciais passivos ou oportunidades fiscais. Isso inclui a análise de declarações fiscais, relatórios de auditoria e correspondências com autoridades fiscais. O projeto de reforma tributária no Brasil, que visa simplificar o sistema de impostos sobre bens e serviços, destaca a importância de uma análise tributária aprofundada para entender o impacto nas avaliações e na estrutura das transações de *M&A*. A não conformidade com as obrigações fiscais pode resultar em penalidades financeiras significativas e passivos inesperados.

A integração dessas diversas áreas de *due diligence* permite uma avaliação abrangente dos riscos e oportunidades, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões e para a estruturação de um negócio que maximize o valor e minimize as surpresas pós-fechamento.

5.3.4 Planejamento e Definição do Escopo da Due Diligence

A primeira etapa no processo de *due diligence* é o planejamento e a definição clara dos objetivos do projeto. Isso implica determinar o que se pretende alcançar com a aquisição, seja a expansão da participação de mercado, a aquisição de novas tecnologias ou a entrada em um novo mercado. Estabelecer metas claras ajuda a identificar os recursos necessários e garante o alinhamento com a estratégia geral da empresa. O planejamento deve começar cedo, idealmente antes mesmo do anúncio

do negócio. A montagem de uma equipe de diligência prévia competente e diversificada é crucial. Essa equipe deve ser multifuncional, incluindo especialistas jurídicos, financeiros, operacionais e de tecnologia, além de consultores externos, conforme necessário. A equipe deve ter autoridade real para tomar decisões e conduzir o processo. Para facilitar a coleta de informações, é essencial desenvolver uma lista detalhada de documentos a serem solicitados. Um data room virtual (VDR) seguro é a ferramenta preferencial para centralizar o acesso e o compartilhamento de documentos. O VDR permite gerenciar o acesso, redigir documentos e realizar sessões de perguntas e respostas de forma eficiente e segura (Donohue, 2025).

Após a definição do escopo, a equipe de diligência prévia procede à solicitação e organização dos documentos-chave. Essa fase é intensiva em dados, exigindo a coleta de materiais relacionados a finanças, contratos, propriedade intelectual, conformidade, postura de segurança cibernética, registros de funcionários e muito mais. Uma vez coletados, cada equipe especializada analisa e valida as informações em sua área de foco. Especialistas financeiros verificam o desempenho e os passivos, equipes jurídicas avaliam riscos e obrigações, equipes de segurança cibernética testam vulnerabilidades e líderes operacionais avaliam a escalabilidade e a complexidade da integração. É fundamental validar as informações fornecidas, pois a empresa-alvo pode ter fornecido dados imprecisos. A utilização de VDRs não só facilita o compartilhamento seguro, mas também permite um processo de perguntas e respostas estruturado, onde as dúvidas podem ser esclarecidas e as informações complementadas.

A análise aprofundada dos documentos e informações visa identificar bandeiras vermelhas (*red flags*), que são potenciais obstáculos ou problemas graves, como *deal breakers*, passivos ocultos ou desafios de integração. Ao mesmo tempo, a *due diligence* busca identificar oportunidades, como mercados inexplorados, sinergias de custo ou tecnologia proprietária valiosa que poderiam aumentar o valor a longo prazo. Uma revisão inicial rápida é recomendada para identificar precocemente quaisquer *red flags* e oportunidades-chave, o que pode, em última análise, reduzir custos e otimizar o negócio. Essa revisão pode ser limitada à *due diligence* "dura", os fatos, números e métricas que definem a saúde do negócio. A identificação precoce de riscos é crucial para mitigar responsabilidades potenciais em transações de M&A. Isso permite a implementação de medidas proativas que abordam vulnerabilidades antes que elas se agravem, melhorando a gestão de riscos e permitindo a tomada de

decisões informadas sobre a estruturação da transação, ajustes de avaliação ou negociação de cláusulas de indenização.

5.3.5 *Due Diligence* do Registro de Marcas no Brasil

No cenário de *M&A*, a propriedade intelectual emergiu como um dos ativos mais valiosos e, ao mesmo tempo, complexos a serem avaliados. No Brasil, a *due diligence* de marcas assume uma importância particular devido ao seu arcabouço legal específico e ao papel central que as marcas desempenham na estratégia e no valor de mercado das empresas. Em setores de alto crescimento, como tecnologia e farmacêutica, a busca por inovação e capital intelectual é um forte impulsionador de *M&A*. Empresas frequentemente adquirem outras para obter acesso a tecnologias proprietárias, capacidades de pesquisa e desenvolvimento, ou grupos de talentos especializados que proporcionam uma vantagem competitiva. Esse movimento é frequentemente associado à aquisição de empresas em estágio inicial, antes que atinjam a plena maturidade de mercado, internalizando efetivamente os ciclos de inovação.

Farhadi e Tovstiga (2010) defendem que a motivação para *M&A* tem se deslocado da mera eficiência de custos para a inovação, o acesso a novos mercados e o alinhamento com critérios ESG (Environmental, Social, and Governance). Isso significa que os ativos intangíveis, como as marcas, patentes e segredos comerciais, tornam-se cada vez mais determinantes na avaliação e no sucesso de uma transação. Desse modo, ativos intangíveis, como marcas, desempenham um papel cada vez mais importante na determinação do "valor da empresa" em *M&A*. A *due diligence* de PI, portanto, não é um item opcional, mas uma necessidade estratégica para proteger o investimento e garantir que o valor atribuído ao negócio seja sustentado por direitos de PI sólidos e transferíveis.

No Brasil, a proteção de marcas é regida principalmente pela Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96). Esta legislação estabelece os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, incluindo marcas, patentes, desenhos industriais e indicações geográficas. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é a autarquia federal responsável pela concessão e registro desses direitos. O sistema brasileiro de proteção de marcas adota o princípio da territorialidade, o que significa que uma marca só é protegida no Brasil se for registrada junto ao INPI. A

mera utilização de uma marca, sem o devido registro, não garante a exclusividade de uso, embora possa conferir direitos de precedência em certas circunstâncias. A Lei nº 9.279/96 detalha os requisitos para o registro, os direitos do titular, as causas de nulidade e caducidade, e as sanções para infrações. Além disso, o INPI publica notas técnicas e diretrizes para o exame de mérito de pedidos de registro de marca, abordando questões como marcas de posição e indicações geográficas.⁶⁴ Recentemente, a Portaria INPI nº 15/2025 regulamentou o processo de reconhecimento do secondary meaning (distintividade adquirida) para marcas, permitindo o registro de sinais que originalmente não eram distintivos, mas que adquiriram essa característica pelo uso contínuo no mercado (Silva; Santana, 2022).

A importância do registro reside na concessão ao titular do direito de uso exclusivo da marca em todo o território nacional, para os produtos ou serviços assinalados, e o direito de impedir que terceiros a utilizem sem autorização. Isso é fundamental para a construção de valor da marca e para a proteção contra a concorrência desleal.

Conforme Bowen (2024), a *due diligence* de marcas é uma investigação minuciosa que visa identificar e avaliar todos os riscos e oportunidades relacionados ao portfólio de marcas da empresa-alvo. Os aspectos críticos a serem verificados incluem: (i) Validade e Titularidade, trata-se de questão essencial confirmar a titularidade da marca, verificando se está devidamente registrada em nome da empresa-alvo e se a cadeia de titularidade é clara e ininterrupta. Isso envolve a revisão de todos os documentos de arquivamento, cessões e transferências de direitos. É crucial também determinar se existem ônus ou gravames sobre as marcas. (ii) Status de Registro e Manutenção, A equipe de diligência prévia deve verificar o status atual de cada registro de marca (registrada, pendente, abandonada) e garantir que todas as taxas de manutenção e anuidades tenham sido pagas em dia. Marcas não mantidas podem perder sua proteção legal. (iii) Uso e Distintividade, a análise deve abranger o uso contínuo das marcas como identificadores de origem para os produtos e serviços. A falta de uso pode levar à caducidade do registro. Além disso, é importante avaliar a distintividade da marca e se a empresa-alvo concedeu "licenças nuas" (naked licenses) a terceiros, o que pode resultar na perda dos direitos de marca. (iv) Litígios e Infração, uma revisão de todas as notificações de *cease and desist*, litígios passados e pendentes (incluindo ações de infração, concorrência desleal e ações de nulidade), e pareceres jurídicos (como freedom-to-operate e não-infração) é

fundamental. Isso ajuda a identificar riscos de litígios futuros ou passivos ocultos. (v) Licenciamento e Acordos, todos os acordos de licenciamento de marcas (tanto os que concedem direitos à empresa-alvo quanto os que a empresa-alvo concede a terceiros) devem ser minuciosamente revisados. É importante confirmar o escopo dos direitos licenciados (exclusivos ou não exclusivos), a transferibilidade das licenças em caso de mudança de controle, as cláusulas de controle de qualidade e a conformidade com os termos do acordo. No Brasil, acordos de licenciamento de marcas devem ser feitos por escrito e cumprir certas formalidades para serem válidos e aplicáveis. (vi) Domínios e Mídias Sociais, a proteção da marca se estende ao ambiente digital. É importante coletar todos os registros de nomes de domínio e revisar as contas de mídias sociais ligadas à marca. A *due diligence* deve verificar a titularidade, o status de registro e renovação, e a existência de disputas relacionadas a nomes de domínio. (vi) Goodwill e Reputação, aspectos intangíveis, o goodwill e a reputação da marca são ativos valiosos. Adicionalmente, deve revisar o valor da marca, a base de clientes e a reputação associada ao ativo de propriedade intelectual, isso pode envolver a análise de pesquisas de mercado, feedback de clientes e histórico de relações públicas.

Anvari *et al.* (2025) aduz que a mitigação de riscos de marcas identificados durante a *due diligence* e a gestão eficaz do portfólio de marcas pós-aquisição são cruciais para o sucesso a longo prazo da transação. Antes do fechamento do negócio, é fundamental realizar uma avaliação pré-fechamento dos riscos fiscais e de PI. Isso inclui confirmar que as estruturas de licenciamento propostas para as marcas (e outros tipos de PI) serão suficientes para proteger sua aplicabilidade e evitar riscos fiscais e de PI decorrentes da integração pós-fechamento. A identificação precoce de riscos de infração permite a implementação de medidas proativas que abordam vulnerabilidades antes que elas se agravem, preservando o valor do negócio. A integração pós-fusão é um processo complexo que exige planejamento meticuloso para garantir o alinhamento operacional, financeiro e legal entre as entidades combinadas. No que tange às marcas, as melhores práticas incluem:

- Integração de Portfólios: Consolidar e otimizar os portfólios de marcas de ambas as empresas para eliminar redundâncias, preencher lacunas e fortalecer a proteção geral. Isso pode envolver o registro de novas marcas, a cessão de marcas entre as entidades do grupo e a descontinuação de marcas menos relevantes.

- **Padronização de Políticas:** Alinhar as políticas de uso e proteção de marcas em toda a nova organização. Isso garante consistência na aplicação da marca, na qualidade dos produtos/serviços e na conformidade legal.
- **Monitoramento Contínuo:** Implementar um sistema de vigilância robusto para monitorar o uso indevido da marca por terceiros e possíveis infrações. Isso inclui o monitoramento de novos pedidos de registro de marcas, o uso da marca em publicações e o combate à pirataria.
- **Comunicação e Treinamento:** Educar as equipes sobre as novas diretrizes de marca, a importância da proteção da PI e os procedimentos para relatar possíveis infrações. A comunicação interna transparente é vital para o sucesso da integração pós-fusão.
- **Revisão Periódica:** Realizar revisões periódicas da estratégia de marcas no contexto da nova entidade, adaptando-a às mudanças do mercado e aos objetivos de negócios. Isso garante que o portfólio de marcas continue a agregar valor e a apoiar a estratégia da empresa combinada.

A gestão eficaz de marcas pós-aquisição é um processo dinâmico que exige monitoramento contínuo e ajustes. A equipe de integração deve definir métricas claras de sucesso para a PI e acompanhar o progresso ao longo do tempo, utilizando feedback de funcionários e clientes para refinar a abordagem (Steigenberger, 2017).

A *due diligence* de marcas é um processo de auditoria indispensável que ultrapassa a mera verificação de dados, funcionando como um pilar estratégico para a redução de riscos e ajustes de valor.

5.3.6 O Procedimento de *Due Diligence*

Uma *due diligence* é composta por estágios e etapas organizadas por meio de constatações encontradas durante a análise das informações que sustentam o objeto da negociação. É importante destacar que a metodologia a ser utilizada se baseia nos pilares de entendimento dos negócios da empresa-alvo e a natureza da transação. O procedimento de diligência prévia, no contexto de operações de fusões e aquisições (M&A), constitui uma etapa crítica e aprofundada de investigação e análise, cujo objetivo primordial é mitigar riscos e fornecer uma compreensão abrangente da empresa-alvo. Não se trata apenas de uma verificação formal, mas de uma pesquisa detalhada nas diversas facetas do negócio, incluindo aspectos financeiros, jurídicos,

operacionais, ambientais e, de forma cada vez mais relevante, de propriedade intelectual. Essa fase permite ao adquirente identificar passivos ocultos, avaliar a real condição dos ativos e aferir a conformidade legal e regulatória da empresa, subsidiando assim uma decisão de investimento mais informada e a negociação de termos contratuais justos e equitativos. A ausência ou a condução inadequada da *due diligence* pode resultar em perdas financeiras significativas, litígios futuros e, em casos extremos, na inviabilidade da própria operação (Parente, 2019). No quadro um é possível visualizar as etapas deste procedimento.

Quadro 1 – Procedimento de *Due Diligence*

Etapas	Descrição	Atividades	Resultados Esperados
Planejamento e Definição do Escopo	Estabelecimento dos objetivos e limites da investigação.	Identificar áreas de risco, montar equipe multidisciplinar, definir objetivos e escopo.	Escopo claro, equipe definida, plano de trabalho inicial.
Coleta e Organização de Informações	Reunião de todos os documentos e dados relevantes da empresa-alvo.	Desenvolver lista de solicitação de dados, utilizar <i>data room</i> virtual segura, coletar documentos financeiros, legais, de PI, etc.	Dados centralizados, acesso seguro à informação.
Análise e Validação dos Dados	Avaliação crítica das informações coletadas por especialistas.	Revisão por equipes financeiras, jurídicas, operacionais, de TI; verificação de desempenho, riscos e obrigações.	Compreensão aprofundada da situação da empresa, validação de dados.
Identificação de <i>Red Flags</i>, Passivos, Contingências e Oportunidades	Deteção de problemas potenciais e oportunidades de valor.	Apurar inconsistências, passivos ocultos, litígios, não conformidades; identificar sinergias e tecnologias valiosas.	Lista de riscos e oportunidades, impacto potencial na transação.

Relatório de Constatações e Recomendações Finais	Consolidação dos achados para subsidiar a decisão de aquisição.	Sumarizar constatações, elaborar relatório/memorando executivo.	Relatório de DD, subsídios para valoração, negociação e integração.
---	---	---	---

Fonte: Autoria própria (2025)

Especificamente no que tange à *due diligence* de registro de marcas, o processo visa verificar a validade, a titularidade, o escopo de proteção e a inexistência de ônus ou litígios envolvendo os ativos marcários da empresa-alvo. Este exame minucioso é fundamental para salvaguardar o valor de um bem intangível, porém valiosos, de qualquer negócio: sua identidade e reputação no mercado. Para Parente (2019, p. 150), a diligência prévia de propriedade intelectual é essencial para identificar e avaliar os riscos e oportunidades relacionados aos ativos intangíveis de uma empresa, garantindo que o adquirente não incorra em responsabilidades desconhecidas. A análise envolve a pesquisa em bancos de dados de órgãos como o INPI, a verificação de prazos de validade dos registros, a existência de oposições ou ações de nulidade, a análise de contratos de licenciamento ou cessão de uso, e a avaliação do portfólio de marcas para identificar eventuais lacunas de proteção ou riscos de infração. A diligência nessas etapas assegura que o valor atribuído à marca na negociação reflita sua real situação jurídica e comercial.

A etapa final do processo de diligência prévia é a consolidação e comunicação das descobertas. Os achados são sumarizados em um relatório de *due diligence* ou memorando executivo. Este relatório deve informar a estrutura do negócio, a avaliação, a estratégia de negociação e o planejamento de integração pós-fechamento. A negociação dos termos do contrato é diretamente influenciada pelos resultados da diligência prévia. A linguagem do contrato deve ser clara e precisa, com representações, garantias e indenizações bem definidas para reduzir ambiguidades e disputas. As representações e garantias são declarações formais do vendedor sobre a condição do negócio (precisão financeira, situação legal, etc.), e se forem falsas, o comprador pode reivindicar danos. As cláusulas de indenização descrevem como o vendedor compensa o comprador por danos decorrentes de violações de representações, garantias ou riscos conhecidos. A estruturação dos termos de pagamento, incluindo *earn-outs* (pagamentos baseados no desempenho futuro da

empresa vendida), é outra área crítica influenciada pela *due diligence*. Os earn-outs podem ser usados para preencher lacunas de avaliação ou garantir o desempenho do negócio, mas exigem definições precisas de métricas e métodos de cálculo para evitar disputas (Donohue, 2025).

Por fim, a *due diligence* informa a necessidade de abordar proativamente as aprovações regulatórias e as obrigações pós-fechamento. A falha em abordar adequadamente essas questões pode resultar em atrasos significativos, penalidades financeiras ou até mesmo no desfazimento da transação. Uma estratégia regulatória abrangente, integrada ao processo de negociação, é uma prática fundamental para garantir a certeza do negócio e a integridade legal.

6 METODOLOGIA

Conforme Severino (2014), os métodos são necessários para que seja possível viabilizar a feitura de descobertas científicas. Já no entendimento de Vergara (2016), o método pode ser entendido como um caminho a ser seguido. A compreensão dos caminhos metodológicos é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Por meio deste entendimento, é plausível apontar as principais ferramentas metodológicas, assim como os parâmetros para emprego o referido estudo.

Na etapa inicial, utilizando-se do levantamento bibliográfico, buscou-se desenvolver uma base teórica para o fortalecimento dos principais conceitos que envolvem a temática da pesquisa, através da identificação de soluções para o problema de pesquisa levantado na introdução do estudo. A pesquisa bibliográfica foi elaborada por meio de material já desenvolvido, ou seja, constituído principalmente de livros, artigos científicos, dissertações, teses entre outros (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013).

Este estudo utilizou uma pesquisa aplicada de cunho descritivo, tendo como objeto principal a geração de conhecimento que possa ser aplicado de forma iminente na solução prática de um problema específico (Vergara, 2010; Marconi; Lakatos, 2017).

A pesquisa se propõe a elaborar um manual de procedimentos necessários para a diligência prévia legal de marcas com base nos parâmetros estabelecidos pelo INPI. Assim, com o estudo qualitativo, busca-se compreender um conjunto de técnicas interpretativas que procura descrever e decodificar o significado dos fenômenos analisados no decurso de pesquisa (Cooper; Schindler, 2011).

Além da pesquisa em livros, artigos científicos, dissertações e teses, foi realizado levantamento bibliográfico, no site do INPI, com objetivo de adquirir informações acerca do procedimento para o registro, contestação e cancelamento do registro marcário estabelecidos pela instituição, o qual serviu como base para elaboração do manual proposto na pesquisa. Adicionalmente, foi feita também pesquisa no site oficial do PROFNIT, com o objetivo de levantar modelos de manuais, cartilhas e e-books sobre o registro de marca que foram produzidos pelos egressos do programa de mestrado, que serviram como parâmetro na elaboração do produto proposto neste estudo. No levantamento foram utilizadas palavras-chave, como: “Propriedade Industrial”, “Propriedade intelectual”, “Manual de Marca” e “Registro de

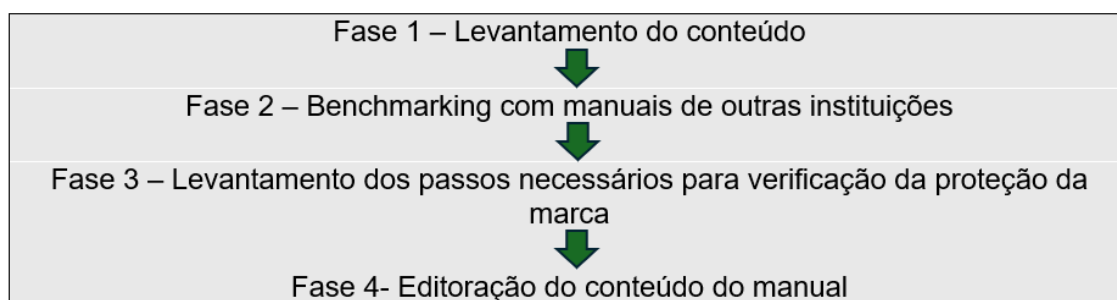
marca”. Neste contexto, com base em um benchmarking com diferentes modelos de manuais de registro marcário de alunos egresso do PROFNIT, foi possível elaborar um manual, que pôde suprir a necessidade do departamento jurídico da demandante.

Trata-se de é uma das formas de maior utilidade para compreender, explorar, utilizar e analisar as soluções de uma organização, diante de determinada necessidade (Sá *et al.*, 2021).

Se faz necessário destacar que a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) carece de normatização no que diz respeito à manual informativo. Assim, ficou à critério do pesquisador a estruturação do produto tecnológico derivado desta dissertação.

O processo de criação do manual de diligência prévia legal de marcas é composto de quatro fases, conforme exposto na figura um.

Figura 1 – Fases da criação do manual de diligência prévia legal de marcas



Fonte: Autoria própria (2025)

De acordo com Marsália Neto *et al.* (2008), Benchmarking é um procedimento de comparação, que toma como referência os melhores padrões de determinado segmento. Adicionalmente, pode ser usado como técnica de aperfeiçoamento de processos e serviços.

O benchmarking consiste no acompanhamento e aprendizado de estratégias e processos adotados por outras empresas, por meio de uma atividade de pesquisa sistemática visando uma melhoria contínua (Grabán, 2013).

Nestes termos, o terceiro objetivo específico proposto neste estudo será desenvolvido por meio da identificação de manuais de registro de marca elaborados por alunos egressos do programa de mestrado do PROFNIT, que serviram de parâmetro para a construção do manual proposto nesta pesquisa.

O referido levantamento buscou no site oficial do PROFNIT, os trabalhos de

Conclusão que possuem o Selo de Autenticidade do programa na seguinte URL: <https://profnit.org.br/selosdeautenticidadeetrabalhosdeconclusao/www.profnit.org.br/>, sendo possível selecionar e filtrar o material de interesse. Desse modo, foram utilizadas como palavras-chave os seguintes termos “Manual de Propriedade Industrial”, “Manual de Propriedade Intelectual”, “Manual de Marca” e “Registro de marca” e suas variações.

Quadro 2 – Palavras-chave de busca e quantitativo de trabalhos

Palavras-chave	Resultados
Manual de Propriedade Industrial	0
Manual de Propriedade Intelectual	1
Manual de Marca	0
Registro de Marca + Registros de Marcas + Registro de Marcas	7

Fonte: Autoria própria (2025)

O resultado das consultas foi colocado no quadro dois, de modo que tratam da temática de registro marcário.

Os manuais são conjuntos de procedimentos, atividades, normas, e outros procedimentos que devem ser seguidos por todos os membros de uma organização. Adicionalmente, um manual tem objetivo esclarecedor, reúne diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de desenvolver uma atividade (Oliveira, 1986).

Desse modo, foi possível realizar um estudo dos aspectos dos manuais encontrados na pesquisa, com base em quatro critérios estabelecidos para o desenvolvimento do manual de diligência prévia legal de marcas.

- 1- Informações baseadas em fontes verificáveis
- 2- Procedimento de diligência prévia legal de marcas
- 3- Linguagem clara e objetiva

6.1 Lista das etapas metodológicas

- Etapa metodológica 1: Pesquisa de bibliografia do estado da arte
- Etapa metodológica 2: Pesquisa de produtos de egressos do PROFNIT
- Etapa metodológica 3: Benchmarking de manuais de marca

6.2 Descrição detalhada de cada etapa metodológica

6.2.1 Pesquisa de bibliografia do estado da arte

Foi realizada a análise da literatura nacional e estrangeira sobre registro de marcas, *due diligence* e *M&A* por meio de pesquisa aplicada de cunho descritivo.

O objetivo foi identificar autores de referência, o arcabouço legal, abordagens metodológicas adequadas ao tema e lacunas existentes nas obras atuais.

A busca foi realizada em bancos de dados acadêmicos como CAPES, Scopus e Google Scholar, no repositório de teses do PROFNIT, além de periódicos especializados e livros pertinentes ao tema.

6.2.2 Pesquisa de produtos de egressos do PROFNIT

Foi realizada uma consulta ao site oficial do PROFNIT, na sessão que trata de trabalhos de conclusão com selos de autenticidade e produtos dos TCC dos egressos, utilizando-se de palavras-chave para identificar e filtrar os resultados encontrados. O Objetivo foi encontrar manuais produzidos pelos egressos que tratem do registro de marca. Através de estudo qualitativo, buscou-se compreender as técnicas interpretativas utilizadas para descrever os problemas enfrentados e soluções apresentadas.

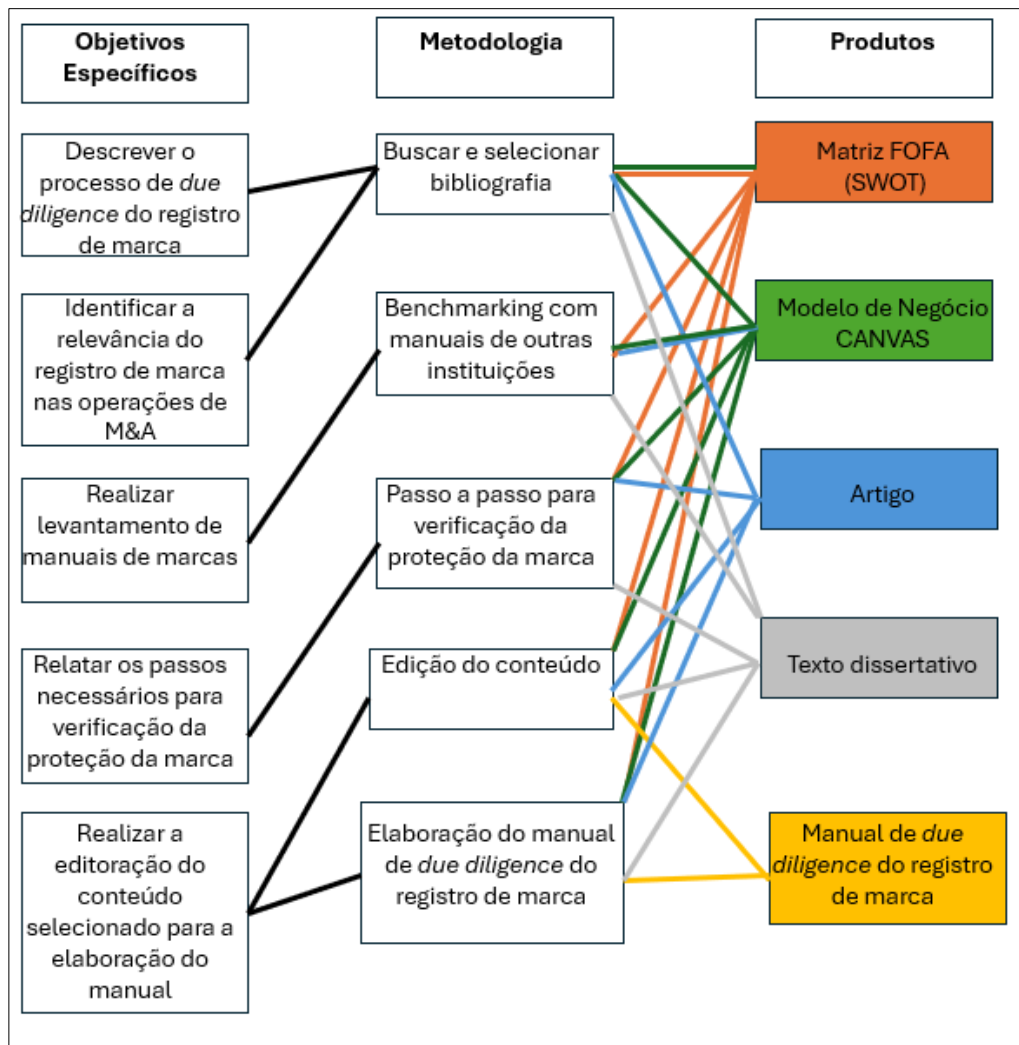
6.2.3 Benchmarking de manuais de marca

Foi realizado benchmarking dos manuais de registro de marca encontrados na etapa metodológica anterior por meio de pesquisa sistemática. O objetivo foi compreender, analisar e utilizar as soluções apresentadas pelos autores, diante da necessidade de desenvolver um manual.

6.3 Matriz de amarração

Nesta seção, é apresentada a matriz de validação ou amarração, que foi desenvolvida para sistematizar a elaboração da citada pesquisa, permitindo a compreensão de sua estrutura metodológica. Conforme Mazzon (1981), as teses e dissertações deveriam apresentar no seu conteúdo a referida matriz, facilitando a compreensão do problema de pesquisa, dos objetivos, do modelo teórico adotado, das hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no seu desenvolvimento.

Figura 2 - Matriz de amarração



Fonte: Autoria própria (2024)

De acordo com o demonstrado na Figura 2, verifica-se a organização por meio de entradas-processamento-saídas. A pesquisa do qual a matriz de amarração faz

parte estabelece a entrega de 5 (cinco) produtos. É importante notar o entendimento de Silva *et al.* (2019) quanto ao que a literatura denomina de produtos educacionais, especificamente as suas características: a) fácil acessibilidade; b) possibilidade de replicação em demais contextos além daquele no qual a validação ocorreu, e; c) propor a solução de problemas em seu respectivo campo de atuação.

No que se refere a validação, Leite (2018) conclui que a validação de produtos deve ser vista sob o olhar da coletividade, no qual cada participante pode contribuir com suas opiniões com objetivo de melhorar a comunicação, a didática ou a pedagogia aplicada ao item analisado.

O primeiro produto listado na Figura 2 trata-se da Matriz FOFA (SWOT). Este é um termo oriundo da língua inglesa, um acrônimo que traz as iniciais de verbetes em inglês. O S significa *Strenghts* e quer dizer Forças, já o W diz respeito ao termo Fraquezas, a letra O vem de Oportunidades, enquanto o T significa Ameaças. As Fraquezas e as Forças estão ligadas ao ambiente interno de uma organização. As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo (Silva *et al.*, 2022). Apesar de simples, é uma excelente ferramenta de gestão, a qual permite que a organização possa identificar os pontos fortes e os itens que carecem de melhorias, informação esta imprescindível no campo da inovação (Graban, 2013; Paraschivescu; Cotîrlet, 2015).

O segundo produto é uma tabela contendo o Modelo de Negócios CANVAS, também conhecido como “Quadro de modelo de negócios”. Trata-se de uma ferramenta de gerenciamento que através de um mapa visual pré-formatado, permite desenvolver um esboço de negócios existentes ou novos.

O terceiro produto é um artigo, Silva *et al.* (2019) estabelece que se trata de um instrumento importante no que se refere à divulgação científica dos temas nele abordados. A quarta entrega é a dissertação, na qual são demonstrados os caminhos percorridos desde a ideação e deleção do tema até a conclusão da pesquisa. O último produto listado é o manual de *due diligence* de marcas, associado a presente dissertação, nos termos previstos para mestrados e doutorados profissionais no Brasil. (Silva *et al.*, 2022).

A viabilidade da presente pesquisa pode ser verificada pelos seguintes critérios: a) Recursos humanos; b) recursos materiais e c) tempo disponível para realizar o trabalho. Quanto ao primeiro item, verifica-se que um único pesquisador é suficiente para realizar o plano de trabalho apresentado pois ele está focado em

pesquisa bibliográfica e benchmarking. No que se refere ao segundo item, contata-se que a presente pesquisa não demanda financiamento de terceiros, de maneira que pode ser realizada com recursos do próprio pesquisador através de acesso gratuito a materiais de pesquisa por meio de bibliotecas físicas e virtuais. Quanto ao tempo disponível para realizar o referido trabalho, o mesmo pode ser realizado dentro do cronograma apresentado por meio de um único estudante de mestrado, dentro dos prazos estabelecidos pela instituição de ensino.

7 RESULTADOS ALCANÇADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados alcançados, de acordo com a metodologia descrita para elaboração da pesquisa.

7.1 Levantamento de manuais de marcas produzidos por alunos egressos do PROFNIT

Por meio da pesquisa no site oficial do PROFNIT, foi possível realizar um estudo dos aspectos dos manuais encontrados, com base nas seguintes palavras-chave: “Manual de Propriedade Industrial”, “Manual de Propriedade Intelectual”, “Manual de Marca” e “Registro de marca” e suas variações, desse modo, foi possível identificar 8 (oito) trabalhos de conclusão de curso, conforme quadro dois.

Dentro os 8 trabalhos encontrados, foi realizada mais uma etapa de filtragem, que levou em conta quais produtos tecnológicos produzidos estão aderentes ao tema desta pesquisa. Desse modo, foi possível identificar quatro manuais que atendem aos critérios, listados no quadro três.

Quadro 3 – Identificação dos manuais

Manual	Selo PROFNIT	Autor	Título	URL
1	Nº 0008 UnB	Taynan Santos Pereira	OS REGISTROS DE MARCAS NO BRASIL: UMA PROPOSTA DE UM GUIA PRÁTICO PARA FACILITAR O DEPÓSITO NO INPI	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2019/06/UNB-Taynan-Santos-Pereira-TCC.pdf
2	Nº 0145 IFBA	Janaina Marinho Wanderley da Silva	MANUAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL PARA PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO E PESQUISADORES	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2021/08/IFBA-JANAINA-MARINHO-WANDERLEY-DA-SILVA-TCC.pdf
3	Nº 0229 UNICENTRO	Joelson Ramos de Siqueira	REGISTRO DE MARCAS – ASPECTOS DISTINTIVOS E SUAS APLICAÇÕES	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2022/07/JOE

				LSO- RAMOS-DE- SIQUEIRA_P RODUTO.pdf
4	Nº 326 UEA	Rayner do Nascimento Souza	ELABORAÇÃO DE MANUAL PARA AUXÍLIO NO REGISTRO DE MARCA NA INCUBADORA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2023/05/RAYNER-DO-NASCIMENTO-SOUZA-TCC.pdf

Fonte: Autoria própria (2025)

Diante da bibliografia reduzida, foi possível aplicar três critérios adicionais para filtragem dos resultados: a) informações baseadas em fontes verificáveis, b) procedimento de diligência prévia legal de marcas; e c) linguagem clara e objetiva. Estes deram origem ao quadro quatro.

Quadro 4 – Comparação dos manuais

Objeto \ Critério	Informações baseadas em fontes verificáveis	Procedimento de diligência prévia legal de marcas	Linguagem clara e objetiva
Manual 1	Sim	Não	Sim
Manual 2	Sim	Não	Sim
Manual 3	Sim	Não	Sim
Manual 4	Sim	Não	Sim

Fonte: Autoria própria (2025)

Foi possível verificar que as informações disponibilizadas nos quatro produtos tecnológicos são baseadas em fontes verificáveis, por meio das referências e URL disponibilizadas no próprio manual.

Identificou-se que todos os produtos tecnológicos apresentam linguagem clara e objetiva, de maneira a facilitar o uso do manual pelo público em geral.

Identificou-se que o procedimento de diligência prévia legal de marcas não é objeto dos quatro produtos.

7.2 Manual de diligência prévia legal de marcas em operações de fusões e aquisições de empresas

Por meio da pesquisa apresentada, foi possível criar um produto tecnológico do tipo manual, em formato digital. O referido produto foi organizado da maneira apresentada no quadro cinco.

Quadro 5 – Sumário do manual

Numeração	Título do capítulo	Resumo
1	A proteção de marcas no Brasil	Nesta seção serão apresentados os conceitos e noções gerais sobre o registro de marcas no Brasil.
2	A diligência prévia legal de marcas	Neste item serão trabalhados os conceitos de diligência prévia (<i>due diligence</i>) de marcas e sua utilização em operações de M&A.
3	A verificação da efetiva proteção da marca registrada	Nesta seção será apresentado um passo-a-passo de como pode-se verificar se determinada marca está efetivamente protegida, por meio de buscas na base de dados do INPI.
4	Perguntas e respostas	Ao final, o manual trará uma seção com 10 perguntas e respostas sobre os tópicos e informações abordadas nas partes 1,2, e 3 do documento, criando uma forma rápida de consulta sobre o tema.

Fonte: Autoria própria (2025)

8 DISCUSSÃO

O benchmarking demonstrou que os manuais desenvolvidos pelos alunos egressos do PROFNIT não abordam o tema *due diligence* do registro de marca. Verificou-se que existe uma carência de conteúdo que prepare o profissional para a análise crítica de um portfólio de marcas já existente, especialmente sob a ótica de uma transação societária. Os manuais analisados tratam exclusivamente do passo-a-passo para o registro inicial de uma marca, apesar de utilizarem informações baseadas em fontes verificáveis e linguagem clara e objetiva, não buscam aplicar o conhecimento obtido por meio da doutrina e da prática em função da melhoria da atividade do jurídico interno de empresas envolvidas em operações de *M&A*. Essa lacuna se manifesta na prática pela dependência de profissionais internos em relação a consultorias externas. Como apontado por Maciel e Maciel (2022), uma diligência prévia tem alto custo e complexidade. A falta de qualificação, que muitas vezes remonta à formação acadêmica conforme aduz Gomes e Linhares (2018), impede que os departamentos jurídicos conduzam uma análise preliminar, eficiente e segura. Constatou-se que apesar da crescente importância dos ativos intangíveis, a diligência prévia de marcas é um tema pouco aprofundado na literatura nacional e nas práticas profissionais. O manual proposto nesta pesquisa supre as lacunas encontradas por meio da apresentação e instrução para o uso de ferramentas disponíveis para que o setor jurídico da empresa demandante realize sua própria diligência prévia do registro marcário, utilizando-se das informações fornecidas pela empresa alvo. O fenômeno das fusões e aquisições é relativamente bem estudado por acadêmicos e profissionais em ambientes de gestão. Esses estudos têm contribuído para esclarecer questões como o alinhamento entre a concretização de negócios e a estratégia, os fatores críticos de sucesso em fusões e aquisições, a gestão do processo de aquisição, a condução da *due diligence*, bem como as avaliações e as integrações pós-negócio (Gomes *et al.*, 2013).

Buscando-se respostas para a questão problema: de que forma a elaboração de um manual prático de diligência prévia legal de marcas pode contribuir para a capacitação de advogados internos na avaliação de registros marcários em operações de fusões e aquisições, fortalecendo a propriedade intelectual e ampliando a segurança jurídica dessas transações? Confirmou-se a hipótese de que a criação de um manual aplicado de diligência prévia legal de marcas, desenvolvido a partir de

parâmetros normativos do INPI e práticas de fusões e aquisições, é capaz de qualificar advogados internos, promovendo a autonomia do departamento jurídico e reduzindo a dependência de consultorias externas, com impacto positivo na segurança jurídica das operações se confirma. Esta constatação ocorre por meio da prática no dia-a-dia do jurídico da empresa demandante, notou-se que os funcionários que tiveram acesso ao manual passaram a utilizar as ferramentas e procedimentos por ele propostos e diminuíram o uso de horas contratadas de escritório terceirizados.

O estudo apresenta uma limitação temporal que impediu a verificação de sua aplicação em múltiplas operações de fusões e aquisições devido ao curto período de desenvolvido da pesquisa. Verifica-se que a aplicação do manual em uma única empresa e o número reduzido de colaboradores do seu setor jurídico no Brasil, na época apenas 3 advogados, impossibilitou a validação em múltiplos contextos. A aplicação em empresas de setores diversos ou de diferentes portes poderia revelar a necessidade de adaptações.

Ressalta-se que é possível replicar e aprimorar o manual para sua aplicação em *due diligence* do registro de patentes, desenhos industriais e softwares, pois sua estrutura permite a fácil replicação. Adicionalmente, verifica-se que o referido material pode ser utilizar em variados contextos corporativos, diferentes do departamento jurídico. Facilitando o acesso à auditoria do registro de marcas por contadores, agentes de propriedade industrial, administradores e outros profissionais. O produto, portanto, não se restringe a uma abordagem descritiva, mas sim prescritiva, capacitando profissionais a identificar riscos e oportunidades de forma autônoma, reduzindo a dependência de consultores externos e otimizando o processo de fusões e aquisições.

Constata-se que a presente pesquisa foi capaz de demonstrar que, no contexto de M&A, os ativos intangíveis deixam de ser registros formais para se tornarem elementos centrais na construção de valor e competitividade organizacional. A contribuição teórica está em conectar o tema da *due diligence* de marcas, muitas vezes tratado de forma isolada, ao cenário estratégico das operações de fusões e aquisições, alinhando-se à literatura internacional sobre o tema, como a de Norwitz *et al.* (2021) e a nacional como Scafaroni e Ponce (2020; e reforçando a necessidade de um olhar mais estratégico sobre a Propriedade Intelectual.

Verifica-se que os achados da diligência prévia de marcas têm um impacto direto e significativo na avaliação da empresa-alvo e na estrutura final do negócio. Se

forem identificadas falhas ou riscos substanciais no portfólio de marcas (como ausência de registro, litígios pendentes ou licenciamento inadequado), o valor da empresa pode ser ajustado para baixo. A avaliação financeira deve quantificar o impacto financeiro de potenciais reivindicações de infração, incluindo custos diretos (danos, acordos, despesas de litígio) e custos indiretos (dano à reputação, interrupções operacionais).

Essas descobertas influenciam diretamente a estrutura do negócio. Se houver riscos significativos de PI, o comprador pode preferir uma aquisição de ativos em vez de uma aquisição de ações, para evitar assumir todos os passivos da empresa-alvo. Alternativamente, o acordo pode incluir indenizações específicas, cláusulas de escrows (depósitos em garantia) ou ajustes no preço de compra para cobrir passivos potenciais relacionados a marcas. A negociação de representações e garantias relacionadas à PI torna-se um estágio crucial. O vendedor será obrigado a fazer declarações formais sobre a titularidade, validade e não-infração de suas marcas. Se essas declarações se mostrarem falsas após o fechamento, o comprador terá o direito de buscar indenização. A *due diligence* de marcas permite que o comprador negocie termos precisos e específicos para essas cláusulas, alinhados com os riscos identificados.

A gestão proativa dos riscos de PI, identificados na diligência prévia, é essencial para evitar disputas custosas e preservar o valor da transação. A detecção precoce de riscos de infração melhora a gestão de riscos, permitindo a implementação de medidas proativas e a tomada de decisões informadas sobre a estruturação da transação e os ajustes de avaliação.

9 IMPACTOS

Verificou-se que a aplicação do produto tecnológico foi de grande utilidade no suporte didático na mediação do processo de ensino e aprendizagem no contexto de educação corporativa da empresa demandante. Foi possível ao departamento jurídico da demandante assumir a liderança do processo de análise do registro de marcas, deixando de terceirizar este serviço, o que foi evidenciando pela redução no número de horas contratadas de escritórios terceirizados. O manual capacita o profissional a identificar riscos ocultos, como litígios em potencial, além de possibilitar análise de ativos intangíveis de forma estratégica.

Adicionalmente, constatou-se uma melhoria da autoestima dos profissionais do setor jurídico com o oferecimento pela empresa demandante do material de suporte didático em educação corporativa, conforme informado pela liderança do departamento. O manual funciona como uma ponte entre o conhecimento teórico e a aplicação prática, trazendo mais autonomia aos profissionais internos, encorajando uma integração de conhecimentos jurídicos, técnicos e de mercado, atributos essenciais para um ambiente de negócios cada vez mais complexos.

Este novo cenário possibilita economia de custos na diligência previa legal, ampliação da segurança jurídica das operações de M&A e maior valorização dos profissionais do setor jurídico.

O manual, por ser um produto tecnológico com foco prático, possui um alto potencial de replicabilidade. Ele pode ser adaptado e utilizado em diferentes contextos, como em empresas de diversos portes ou setores de atuação, e até mesmo em escritórios de advocacia que assessoram operações de fusões e aquisições.

Além disso, a estrutura do manual permite seu aprimoramento contínuo. Ele pode ser atualizado com novas jurisprudências, mudanças na legislação ou exemplos práticos, mantendo sua relevância ao longo do tempo. Sua natureza didática o torna uma base sólida para treinamentos internos ou programas de capacitação profissional.

10 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

Nesta secção serão listados os produtos tecnológicos já desenvolvidos e os em desenvolvimento considerando a lista de produtos válidos pelas normas do PROFNIT.

1. Matriz de SWOT (FOFA) sendo um Anexo do texto dissertativo do TCC.
2. Figura Diagrama do Modelo de Negócio CANVAS como um Anexo do texto dissertativo do TCC.
3. Pelo menos 01 artigo em avaliação ou já publicado por revista Qualis B3 ou mais da área do PROFNIT, em coautoria do discente e do orientador pelo menos, sendo um Anexo do texto dissertativo do TCC.
4. Texto Dissertativo no formato mínimo do PROFNIT Nacional.
5. Material didático dirigido a um público específico e sobre Propriedade Intelectual, e/ou Transferência de Tecnologia para inovação Tecnológica.

11 CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou o desenvolvimento de um manual sobre diligência prévia legal de registros de marcas em operações de fusões e aquisições de empresas, tendo em vista a necessidade da empresa demandante em melhor qualificar o seu departamento jurídico. O manual foi elaborado levando-se em conta a falta de qualificação específica em propriedade intelectual dos profissionais que atuam no referido setor. Seu desenvolvimento foi focado nos aspectos práticos necessários para a verificação do registro marcário diretamente no site do INPI. Trata-se de um produto tecnológico que se destaca por sua natureza inédita e sua aplicação imediata. Diferente dos materiais existentes, que focam no registro da marca em si, o manual foi concebido para capacitar profissionais a realizar uma análise estratégica. Ele permite que o setor jurídico identifique riscos e oportunidades, valorize ativos intangíveis e atue de forma mais autônoma e segura em transações de M&A, reduzindo a dependência de consultorias externas e otimizando o processo.

A pesquisa bibliográfica corrobora a importância da propriedade intelectual nas transações de fusões e aquisições, um tema já abordado pela literatura internacional, mas ainda com pouca densidade analítica no contexto brasileiro. Ao sistematizar o processo de *due diligence* e conectar a análise jurídica com a estratégia corporativa, o estudo reforça a necessidade de uma abordagem interdisciplinar na gestão de ativos intangíveis, elevando o registro de marcas de um mero ato burocrático para um elemento central na construção de valor. Adicionalmente, o benchmarking dos manuais de egressos do PROFNIT, possibilitou a identificação de lacunas que puderam ser endereçadas na presente pesquisa.

12 PERSPECTIVAS FUTURAS

Este estudo constituiu o ponto de partida de uma investigação sobre a diligência prévia legal de marcas, mas, em sua essência, delineou um espectro amplo de possibilidades para o desenvolvimento de trabalhos futuros. A abordagem metodológica e a estrutura do manual demonstraram potencial de replicação e aprimoramento em outros contextos e no âmbito de diferentes modalidades de propriedade intelectual. A partir da base construída, é viável avançar em diversas frentes de pesquisa e desenvolvimento.

Sugere-se, portanto, as seguintes perspectivas futuras, que podem aprofundar e expandir os achados desta dissertação:

- Expansão para outros ativos de Propriedade Intelectual: o manual de *due diligence* pode ser o protótipo para a criação de novos produtos tecnológicos focados na análise de patentes no contexto de M&A. Essa aplicação seria muito interessante no contexto de aquisição de empresas dos setores petroquímico, farmacêutico e aeroespacial, que vêm apresentando uma grande quantidade de patentes registradas, ano após ano.
- Validação em outros contextos: a aplicabilidade do manual pode ser testada em diferentes companhias e setores. Uma pesquisa comparativa, por exemplo, entre o uso do manual em uma startup de tecnologia e em uma empresa industrial, poderia verificar sua adaptabilidade e eficácia em diferentes realidades corporativas.
- Desenvolvimento de ferramentas digitais: Utilizar a base de conhecimento do manual para a criação de aplicativos ou plataformas interativas que automatizem parte do processo de análise de marcas, oferecendo uma solução ainda mais eficiente e escalável. Isso poderia incluir a integração com APIs do INPI para buscas automáticas, por exemplo.
- Avaliação dos impactos a longo prazo: realizar um estudo de caso aprofundado, após a implementação do manual na empresa demandante, para mensurar indicadores de sucesso como a economia de custos com consultorias externas, a redução no tempo de análise e o aumento da segurança jurídica das operações.
- Relacionamento com o PROFNIT e a academia: promover a discussão sobre a inclusão do tema *due diligence* de propriedade intelectual na grade curricular

do PROFNIT e em eventos do FORTEC. Essa iniciativa reforçaria o papel do programa na formação de profissionais com foco em inovação e gestão de PI e incentivaria a produção de novos trabalhos sobre o tema.

- Motivações e regulamentação de M&A: aprofundar a análise sobre o impacto de novas tecnologias (como IA) e a crescente importância dos aspectos ESG nas motivações e na regulamentação de fusões e aquisições, tanto em mercados maduros quanto emergentes, representa uma fronteira promissora de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADAMEK, M. V. V. **Mergers & Acquisitions Laws and Regulations Brazil**. 2025. Disponível em: <https://iclg.com/practice-areas/mergers-and-acquisitions-laws-and-regulations/brazil>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ANVARI, Z.; NARGESIAN, A.; ASGARI, N.; MOHAMMADESMAEILI, N. Identifying the drivers and inhibitors of promoting the integration of organizational culture after mergers and acquisitions: a systematic review of the literature. **Organizational Culture Management**, v. 23, n. 1, p. 29-45, 2025.

ARRINGTON, L.D; FRAIMAN, Nelson M.; PARIS, Carolyn E. C.; PINEDO, Michael L. Operational Due Diligence. In: ROSENBLOOM, Arthur H. (ed.). **Due diligence for global deal making: the definitive guide to cross-border mergers and acquisitions, joint ventures, financings and strategic alliances**.1. ed. Nova Iorque: Bloomberg Professional Library, 2002. p. 51-75.

BAKER MACKENZIE. **Global Public M&A Guide**. 2025. Disponível em: <https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/global-public-ma-guide/latin-america/brazil/topics/overview>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BARBOSA, D. B. **Uma introdução à propriedade intelectual**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2003.

BATISTA, A. T. N.; LAMOUNIER, W. M.; MÁRIO, P.do C.; FERREIRA, B. P. Mergers and acquisitions in Brazil and economic uncertainty shocks. **Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management**, [S. l.], v. 20, p. 295-307, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/80660>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BEZERRA, M. F. **Manual de propriedade intelectual**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.

BOSSART, R. T. Tax Due Diligence. In: ROSENBLOOM, A. H. (ed.). **Due diligence for global deal making: the definitive guide to cross-border mergers and acquisitions, joint ventures, financings and strategic alliances**.1. ed. Nova Iorque: Bloomberg Professional Library, 2002. p. 209-241.

BOTREL, S. **Fusões e Aquisições**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

BOTREL, S. **Fusões e Aquisições**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

BOWEN, H. N. **Trademark Due Diligence In M&A Transactions**. Virginia: American Intellectual Property Law association. 2024.

BRASIL. **Privatization Enters a New Phase**. Brasília: BNDES, 1995. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/privatization-enters-a-new-phase-1995.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2025.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **The Real Plan**. 2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/en/monetarypolicy/realplan>. Acesso em: 2 ago. 2025.
BRASIL. **Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm Acesso em: 5 maio 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3ª Turma). **Recurso Especial nº 1.232.658-SP**. (2011/0009911-0). Relatora Ministra Nancy Andrighi. Brasília-DF, 12 jun. 2012. Disponível em: www.stj.jus.br. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1.387.244 – DF**. Relator: Ministro João Otávio de Noronha. Brasília-DF, 27 fev. 2024. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ITA?seq=1300466&tipo=0&nreg=201201994913&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20140310&formato=PDF&salvar=false>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BUSCHINELLI, G. S. K. **Compra e Venda de Participações Societárias de Controle**. São Paulo: Quartier Latin, 2018.

CARVALHO, D. W. de. **Gestão Jurídica Ambiental Volume 3**. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020.

CHANDLER, A. D. Corporate strategy and structure: Some current considerations. **Society**, v. 35, p. 347-350, 1991.

CHAVES, A. *et al.* **Chambers Global Practice Guide Corporate M&A, Brazil**: Law and Practice. 2020. Disponível em: https://cgmlaw.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Chambers-2020-Corporate-M_A-Guide.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

COMPARATO, F. K.; SALOMÃO FILHO, C. **O Poder de Controle na Sociedade Anônima**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DIAZ, J. M. Financial and Accounting Due Diligence. In: ROSENBLOOM, A. H. (ed.). **Due diligence for global deal making**: the definitive guide to cross-border mergers and acquisitions, joint ventures, financings and strategic alliances.1. ed. Nova Iorque: Bloomberg Professional Library, 2002. p. 101-134.

DI BLASI, G. **A propriedade industrial**: os sistemas de marcas, patentes e desenhos industriais analisados a partir da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

DONOHUE, J. **A comprehensive guide to M&A due diligence**. 2025. Disponível em: <https://www.diligent.com/resources/blog/mergers-acquisitions-due-diligence-checklist>. Acesso em: 10 ago. 2025.

DRAGO, B. de L. *et al.* **CADE's Highlights and Key Developments in Brazil**. 2025.

Disponível em: <https://www.demarest.com.br/en/cades-highlights-and-key-developments-in-brazil/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

FARHADI, N.; TOVSTIGA, G. Intellectual property management in M&A transactions. **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 1, 2010. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/45487968_Intellectual_property_management_in_MA_transactions Acesso em: 10 ago. 2025.

FERREIRA, P. C.; VIEIRA, R. M. B.; SILVA, F. B.; OLIVEIRA, I. C. L. Measuring Brazilian Economic Uncertainty. **Journal of Business Cycle Research**, v.15, n. 1, p. 25-40, 2019. Disponível em <https://doi.org/10.1007/s41549-018-00034-3>. Acesso em: 8 ago. 2025.

FIGUEIREDO, R. F.; BOUZAN, G. M. Brazil Minority Shareholder Rights. 2022. Disponível em: <https://www.ibanet.org/document?id=Brazil-minority-shareholder-rights-2022>. Acesso em: 10 ago. 2025.

GARCIA, R. L. **Boa-fé objetiva nos contratos empresariais**: contornos dogmáticos dos deveres de conduta. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2011.

GIL, A.C. **Como fazer projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, E.; ANGWIN, D. N.; WEBER, Y.; YEDIDIA TARBA, S. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre and post M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, v. 55, n. 1, p. 13-35, 2013. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21521>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOMES, H. S.; LINHARES, M. V. D. Propriedade Intelectual: O ensino nas graduações de direito no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, 4., 2018, Juazeiro. **Anais** [...]. Juazeiro: API, 2018.

GRABAN, M. **Hospitais Lean**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

GREZZANA, G. **A Cláusula de Declarações e Garantias em Alienações de Participações Societárias**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

HAMAGUCHI, N. (org.). **A Study on the Impact of Economic Liberalization in Brazil: 1995-2002**. Japan Institute of Developing Economies, 2003. Disponível em: <https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Reports/Las/pdf/04.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Manual de Marcas**. 2025. Disponível em: <https://manualdemarcas.inpi.gov.br>. Acesso em: 30 fev. 2025.

INSTITUTO DANNEMANN SIEMSEN DE ESTUDOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. **Comentários à lei de propriedade industrial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

JOVANOVIC, B.; P. ROUSSEAU. The Q-theory of mergers. **American Economic**

Review, v. 92, p. 198-204, 2002.

KLEIN, V.; TRIEBESS, I. **Main Developments in Competition Law and Policy 2024 – Brazil**. 2025. Disponível em:

<https://legalblogs.wolterskluwer.com/competition-blog/main-developments-in-competition-law-and-policy-2024-brazil/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

KROLL BRAZIL. **Brazil Transactions Insights – Summer**. 2025 Disponível em: <https://brazilcham.com/brazils-ma-and-capital-markets-landscape-in-2025-kroll-report-highlights-key-insights>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LEITE, P. S. C. Produtos educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. *In*: VII CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 7., 2018, Fortaleza. **Atas** [...]. Rio de Janeiro: ABRASCO, 2018.

MACIEL, R. R.; MACIEL, I. S. **Due diligence e M&A: fusões e aquisições**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2022.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. **Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 2, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614947>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MARSALIA NETO, L. *et al.* Benchmarking: um instrumento para o mundo moderno. **Revista eletrônica da faculdade metodista Granbery**, n. 5, 2008.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MENKE, F. Arts. 104 a 185. *In*: NANNI, G. E. (coord.). **Comentários ao Código Civil: Direito Privado Contemporâneo**. São Paulo: Saraiva, 2018.

NORWITZ, T.; CHEN, R.; GOLDBERG, S.; ADLERSTEIN D.; SHARER, N.; HORSTING, A. **Intellectual Property Issues in M&A Transactions**. Nova York: Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, 2021. Disponível em: <https://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/ClientMemos/WLRK/WLRK.27397.21.pdf>. Acesso em: 21 junho 2025.

OLIVEIRA, D. R. P. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.

PARASCHIVESCU, A. O.; COTÎRLET, P. C. Quality continuous improvement strategies kaizen strategy – comparative analysis. **Economic Transdisciplinary Cognition**, v.8, n.1, p.12-21, 2015.

PARENTE, D. D. S. **Propriedade Intelectual e Contratos Empresariais**. Editora

Atlas, 2019.

PHAM, Ca-Van; LIU, Shu-Fang; CHEN, Sheng-Hung. Corporate ESG performance and intellectual capital: International evidence. **Asia Pacific Management Review**, v. 29, n. 3, p. 306-346, 2024. Disponível em: <https://libkey.io/libraries/unaffiliated/10.1016/j.apmr.2023.12.003> Acesso em: 2 ago. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PWC BRASIL. **Operações de M&A no Brasil**. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2024/operacoes-de-mea-no-brasil-transacoes-anunciadas-em-2023.html> Acesso em: 5 maio 2024.

RAMOS, A. L. S. C. **Direito Empresarial**: volume único. 10. ed. São Paulo: Método. 2020.

RESNICOW, N. J.; RATHKOPF, C. A. Legal Due Diligence. In: ROSENBLOOM, A. H. (ed.). **Due diligence for global deal making**: the definitive guide to cross-border mergers and acquisitions, joint ventures, financings and strategic alliances.1. ed. Nova Iorque: Bloomberg Professional Library, 2002. p. 149-191.

RUÃO, T. As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das atividades econômicas. **Caleidoscópio**, n.3, p. 177-191, 2003.

SÁ, A. F. *et al.* Benchmarking e gestão do conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em São Bernardo do Campo. **FTT Journal of Engineering and Business**, p. 8–23, 2020.

SAVOVIĆ, S. Due diligence as a key success factor of mergers and acquisitions. **Actual Problems of Economics**, v. 6, p.424-434, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281647947_Due_diligence_as_a_key_success_factor_of_mergers_and_acquisitions. Acesso em: 9 ago. 2025.

SCARAFONI, V.; PONCE, R. Propriedade intelectual em operações de M&A: análise prática e jurídica. **Revista de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 23-40, 2020.

SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas e produtos**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2009.

SEVERINO, A. J. Dimensão ética da investigação científica. **Práxis Educativa**, v. 9, n. 1, p. 199-208, 2014.

SHLEIFER, A; VISHNY, R.W. Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 51-59, 1991.

SILVA, M. B.; SANTANA, J. R. Propriedade intelectual e desempenho da indústria do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 5, p. 1-30, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMF220131.pt>. Acesso em: 9 jul. 2025.

SILVA, R. O. *et al.* A relevância dos testes de produto na construção de artefatos educacionais nos mestrados e doutorados profissionais no Brasil. In: SILVA, R. O. **Educação profissional e tecnológica: teorias, práticas, desafios, reflexões e tendências: Volume 2**. Guarujá-SP: Científica Digital, 2022.

SILVA, R. O. *et al.* Aspectos relevantes na construção de produtos educacionais no contexto da educação profissional e tecnológica. **REPPE – Revista de Produtos Educacionais e Pesquisas em Ensino**, v.3, n.2, p. 105-119, 2019.

SILVEIRA, Newton. **Propriedade intelectual: propriedade industrial, direito de autor, software, cultivares, nome empresarial, abuso de patentes**. São Paulo: Editora Manole, 2014.

SINGH, S.; GATTI, S. **Intellectual Property Due Diligence in Mergers & Acquisitions - American Bar Association** 2023. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2023-april/intellectual-property-due-diligence-mergers-acquisitions/. Acesso em: 10 ao. 2025.

STEIGENBERGER, N. The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 4, p. 408-431, 2017.

STIGLER, G. Monopoly and Oligopoly power by merger. **American Economic Review**, n. 40, p. 23-34, 1950.

SUDARSANAM, S. **Creating Value from Mergers and Acquisitions, the Challenges**. 2. ed. Canadá: Prentic Hall Financial Times, 2010.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 86-106, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WOOD, C. N.; PORTER, R. C. People and Organizational Due Diligence. In: ROSENBLOOM, A. H. (ed.). **Due diligence for global deal making: the definitive guide to cross-border mergers and acquisitions, joint ventures, financings and strategic alliances**. 1. ed. Nova Iorque: Bloomberg Professional Library, 2002. p. 253-295.

APÊNDICE A – MATRIX FOFA (SWOT)

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	FORÇAS: 1. Fortalecimento da PI da empresa demandante 2. Produto acessível em meio digital 3. Auxílio para as empresas inseridas no grupo da demandante 4. Inovação incremental do ambiente interno da empresa demandante	FRAQUEZAS: 1. Falta de uma cultura de valorização do departamento jurídico 2. Ausência de um canal de comunicação entre os stakeholders 3. Falta de divulgação de material com foco em PI
EXTERNA (Ambiente)	OPORTUNIDADES: 1. Valorização da PI na iniciativa privada 2. Divulgação da importância da análise do registro de marca nas operações de M&A 3. Know-how do PROFNIT e FORTEC como apoio no desenvolvimento de produto tecnológico	AMENÇAS: 1. Necessidade de atualizações conforme ditames do INPI Alteração da legislação marcária 2. Necessidade de atualizações conforme alteração da legislação 3. Ausência de estímulos para o manual se tornar um documento oficial da empresa demandante

APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

Parcerias Chave: 1. INPI 2. PROFNIT 3. FORTEC 4. UFMA 5. FORTESCUE (demandante)	Atividades Chave: 1. Desenvolvimento de produto tecnológico 2. Utilização de procedimentos atuais 3. Utilização de legislação vigente	Propostas de Valor: 1. Foco na análise de marcas registradas 2. Produto tecnológico em formato digital	Relacionamento: 1. Na própria empresa demandante	Segmentos de Clientes: 1. Departamentos jurídicos 2. Advogados 3. Empresa demandante
	Recursos Chave: 1. Capital intelectual 2. Design Gráfico 3. Software de editoração eletrônica 4. Profissional revisor de língua portuguesa		Canais: 1. E-mail corporativo 2. Intranet da demandante	
Estrutura de Custos: 1. Formatação do manual 2. Contratação de designer gráfico 3. Correção textual			Fontes de Receita: 1. Não	

APÊNDICE C – ARTIGO SUBMETIDO

A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL SOBRE DILIGÊNCIA PRÉVIA LEGAL DE MARCAS PARA QUALIFICAÇÃO DE ADVOGADOS CORPORATIVOS

Cristiano Duailibe Costa

Discente do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) <http://lattes.cnpq.br/9221210319595423>

Heloisa Gomes Medeiros

Mestre e doutora em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora adjunta do Curso de Direito da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). <http://lattes.cnpq.br/7269492145886760>

RESUMO

O mercado brasileiro de fusões e aquisições (M&A) tem crescido, destacando a relevância da avaliação de ativos intangíveis como as marcas. Contudo, a formação de advogados internos frequentemente carece de capacitação em propriedade intelectual, gerando dependência de consultorias externas. Isso torna o processo de aquisição mais lento e oneroso, impactando a economia. Diante desse cenário, este trabalho investigou de que forma a elaboração de um manual prático de diligência prévia legal de marcas poderia capacitar esses profissionais, fortalecendo a segurança jurídica das transações. A pesquisa, de delineamento descritivo e abordagem qualitativa, baseou-se em revisão bibliográfica, análise documental do INPI e benchmarking. A hipótese de que a criação de um manual aplicado, capaz de qualificar advogados e promover a autonomia do departamento jurídico, seria capaz de melhorar a segurança jurídica e reduzir custos foi confirmada. Os resultados revelaram uma lacuna na literatura, que historicamente prioriza o registro de marcas em detrimento da análise de portfólios existentes em contextos de M&A. Para preencher essa lacuna, foi desenvolvido um produto tecnológico: um manual prático em formato digital. Este manual contribuiu para a economia de custos, a agilidade e a segurança jurídica nas transações. Ele também fortalece a posição do setor jurídico como um parceiro estratégico na avaliação de ativos intangíveis, garantindo maior eficiência e autonomia nas operações de M&A, além de consolidar um campo de conhecimento antes pouco explorado.

Palavras-chave: marcas; diligência prévia; fusões e aquisições.

ABSTRACT

The Brazilian mergers and acquisitions (M&A) market has been growing significantly, highlighting the importance of valuing intangible assets like trademarks. However, in-house lawyers often lack specific training in intellectual property, leading to a dependence on external

consultancies. This makes the acquisition process slower and more costly, impacting the economy. Given this scenario, this study investigated how the development of a practical legal due diligence manual for trademarks could help train these professionals, thereby strengthening the legal security of such transactions. The research, which was descriptive and qualitative, was based on a literature review, an analysis of INPI (National Institute of Industrial Property) documents, and benchmarking. The hypothesis that creating an applied manual, capable of qualifying lawyers and promoting the legal department's autonomy, would improve legal security and reduce costs was confirmed. The results revealed a gap in the literature, which has historically focused on the initial registration of trademarks rather than the analysis of existing portfolios in M&A contexts. To address this gap, a technological product was developed: a practical digital manual. This manual has contributed to cost savings, increased agility, and enhanced legal security in M&A transactions. It also strengthens the legal sector's position as a strategic partner in the valuation of intangible assets, ensuring greater efficiency and autonomy in M&A operations while consolidating a field of knowledge that was previously underexplored.

Keywords: trademarks; due diligence; mergers and acquisitions.

1 INTRODUÇÃO

A marca pode ser definida como um nome, desenho, símbolo ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar os serviços e bens de uma instituição e diferenciá-la dos seus concorrentes. Atualmente, a marca se mostra fundamental no ambiente empresarial, impactando diretamente na relação do consumidor com o serviço ou produto. Além disso, se tornou também um atributo mercantil, de maneira que isso influencia a experiência de compra do usuário. Em muitas organizações, o valor da marca (bem intangível) supera o valor dos bens tangíveis (imóveis, maquinário). (INPI, 2025; SILVEIRA, 2014; SERRALVO, 2009; TEH; KAYO; KIMURA, 2008).

Os investimentos em ativos intangíveis superaram o ritmo de expansão dos investimentos tangíveis em todo o mundo, inclusive no Brasil. Entre 2010 e 2021, o capital intangível nacional avançou 2% ao ano, enquanto o tangível recuou 0,8%. Em 2021, os intangíveis já respondiam por 47% de todo o investimento brasileiro e por 8,5% do PIB, superando setores tradicionais como agropecuária e indústria extrativa (INPI, 2025).

No Brasil, a Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996 (Lei de Propriedade Industrial - LPI), é a responsável por estabelecer os direitos e deveres relativos à marca. De acordo com esta legislação, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável por receber os pedidos de registros e analisar se estão presentes os requisitos legais. Além das marcas, a LPI também trata de patentes, desenho industrial, indicação geográfica e repressão à concorrência desleal. (BRASIL, 1996).

O registro da marca é fundamental para garantir que este bem intangível será utilizado a favor do sucesso da empresa, dentro dos ditames legais. Ao titular da marca cabe vigiar o mercado contra possíveis usos indevidos de sua marca por terceiros, utilizando-se dos meios legais para exigir que este terceiro cesse o uso indevido e até mesmo repare os danos ocasionados ao titular.

No âmbito das operações de fusões e aquisições de empresas, a *due diligence* de marcas se mostra importante para garantir a segurança jurídica da transação no que tange a correta proteção deste bem imaterial. É relevante destacar que o mercado de fusões e aquisições no Brasil vem apresentando números expressivos: 1.425 operações em 2022, 1.283 operações em 2023 e 1582 operações em 2024. Dentro destes números, setores reconhecidamente relevantes para a propriedade intelectual se mostram na liderança, são os setores de tecnologia, mídia e telecomunicações, representando cerca de metade dos *M&As* em 2024. (PWC BRASIL, 2024). Diante deste cenário de supervalorização de bens imateriais no mundo dos negócios, o ensino da propriedade intelectual deveria receber destaque nos cursos de Direito das universidades brasileiras, mas verifica-se uma baixa presença de disciplinas relacionadas à propriedade intelectual. Quando existem, essas disciplinas são em sua maioria, optativas ou eletivas, deixando a critério do aluno o aprofundamento no tema. (GOMES; LINHARES, 2018).

Desse modo, esta pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão-problema: de que forma a elaboração de um manual prático de diligência prévia legal de marcas pode contribuir para a capacitação de advogados internos na avaliação de registros marcários em operações de fusões e aquisições, fortalecendo a Propriedade Intelectual e ampliando a segurança jurídica dessas transações?

Parte-se da hipótese que a criação de um manual aplicado de diligência prévia legal de marcas, desenvolvido a partir de parâmetros normativos do INPI e práticas de *M&A*, é capaz de qualificar advogados internos na análise de registros de marcas, promovendo a autonomia do setor jurídico e reduzindo a dependência de consultorias externas, com impacto positivo na segurança jurídica das operações.

Verifica-se que a realização desta pesquisa surge da necessidade de uma ferramenta de possa auxiliar o setor jurídico da empresa demandante no tocante ao processo de análise marcária, fortalecendo assim a propriedade industrial da organização, por meio da elaboração de uma ferramenta tecnológica.

Por meio da pesquisa desenvolvida, o presente estudo tem como objetivo geral desenvolver manual sobre diligência prévia legal de marcas em operações de fusões e aquisições de empresas para advogados.

Desse modo, adotou-se metodologia estruturada por meio da abordagem qualitativa, finalmente, guiada por um procedimento técnico com fonte bibliográfica. (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2017; VERGARA, 2016).

Adicionalmente, percebe-se que este trabalho buscará preencher uma lacuna importante e atual no que engloba a análise do registro de marca pelo departamento jurídico da empresa demandante, no âmbito de operações de *M&A*. Por conclusão, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores e a realização de novos negócios com mais segurança jurídica.

2 METODOLOGIA

Conforme Severino (2014), os métodos são necessários para que seja possível viabilizar a feitura de descobertas científicas. Já no entendimento de Vergara (2016), o método pode ser entendido como um caminho a ser seguido. A compreensão dos caminhos metodológicos é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Por meio deste entendimento, é plausível apontar as principais ferramentas metodológicas, assim como os parâmetros para emprego o referido estudo.

Na etapa inicial, utilizando-se do levantamento bibliográfico, buscou-se desenvolver uma base teórica para o fortalecimento dos principais conceitos que envolvem a temática da pesquisa, através da identificação de soluções para o problema de pesquisa levantado na introdução do estudo. A pesquisa bibliográfica foi elaborada por meio de material já desenvolvido, ou seja, constituído principalmente de livros, artigos científicos, dissertações, teses entre outros (GIL, 2019; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Este estudo utilizou uma pesquisa aplicada de cunho descritivo, tendo como objeto principal a geração de conhecimento que possa ser aplicado de forma iminente na solução prática de um problema específico (VERGARA, 2016; MARCONI; LAKATOS, 2017).

A pesquisa se propõe a elaborar um manual de procedimentos necessários para a diligência prévia legal de marcas com base nos parâmetros estabelecidos pelo INPI. Assim, com o estudo qualitativo, busca-se compreender um conjunto de técnicas interpretativas que procura descrever e decodificar o significado dos fenômenos analisados no decurso de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Além da pesquisa em livros, artigos científicos, dissertações e teses, foi realizado levantamento bibliográfico, no site do INPI, com objetivo de adquirir informações acerca do procedimento para o registro, contestação e cancelamento do registro marcário estabelecidos pela instituição,

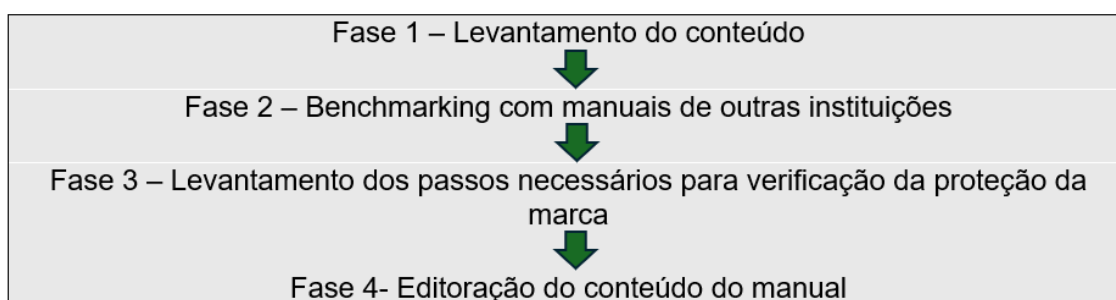
o qual serviu como base para elaboração do manual proposto na pesquisa. Adicionalmente, foi feita também pesquisa no site oficial do PROFNIT, com o objetivo de levantar modelos de manuais, cartilhas e e-books sobre o registro de marca que foram produzidos pelos egressos do programa de mestrado, que serviram como parâmetro na elaboração do produto proposto neste estudo. No levantamento foram utilizadas palavras-chave, como: “Propriedade Industrial”, “Propriedade intelectual”, “Manual de Marca” e “Registro de marca”. Neste contexto, com base em um benchmarking com diferentes modelos de manuais de registro marcário de alunos egresso do PROFNIT, foi possível elaborar um manual, que pôde suprir a necessidade do departamento jurídico da demandante.

Trata-se de é uma das formas de maior utilidade para compreender, explorar, utilizar e analisar as soluções de uma organização, diante de determinada necessidade (SÁ et al., 2021).

Se faz necessário destacar que a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) carece de normatização no que diz respeito à manual informativo. Assim, ficou à critério do pesquisador a estruturação do produto tecnológico derivado desta dissertação.

O processo de criação do manual de diligência prévia legal de marcas é composto de quatro fases, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – Fases da criação do manual de diligência prévia legal de marcas



Fonte: Autoria própria (2025)

De acordo com Marsalia Neto *et al.* (2008), Benchmarking é um procedimento de comparação, que toma como referência os melhores padrões de determinado segmento. Adicionalmente, pode ser usado como técnica de aperfeiçoamento de processos e serviços.

O benchmarking consiste no acompanhamento e aprendizado de estratégias e processos adotados por outras empresas, por meio de uma atividade de pesquisa sistemática visando uma melhoria contínua (GRABAN, 2013).

Nestes termos, o terceiro objetivo específico proposto neste estudo será desenvolvido por meio da identificação de manuais de registro de marca elaborados por alunos egressos do programa

de mestrado do PROFNIT, que serviram de parâmetro para a construção do manual proposto nesta pesquisa.

O referido levantamento buscou no site oficial do PROFNIT, os trabalhos de Conclusão que possuem o Selo de Autenticidade do programa na seguinte URL: <https://profnit.org.br/selos-de-autenticidade-e-trabalhos-de-conclusao/> www.profnit.org.br/, sendo possível selecionar e filtrar o material de interesse. Desse modo, foram utilizadas como palavras-chave os seguintes termos “Manual de Propriedade Industrial”, “Manual de Propriedade Intelectual”, “Manual de Marca” e “Registro de marca” e suas variações.

Quadro 1 – Palavras-chave de busca e quantitativo de trabalhos

Palavras-chave	Resultados
Manual de Propriedade Industrial	0
Manual de Propriedade Intelectual	1
Manual de Marca	0
Registro de Marca + Registros de Marcas + Registro de Marcas	7

Fonte: Autoria própria (2025)

O resultado das consultas foi colocado no quadro um, de modo que tratam da temática de registro marcário. Os manuais são conjuntos de procedimentos, atividades, normas, e outros procedimentos que devem ser seguidos por todos os membros de uma organização. Adicionalmente, um manual tem objetivo esclarecedor, reúne diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de desenvolver uma atividade. (OLIVEIRA, 1986)

Desse modo, foi possível realizar um estudo dos aspectos dos manuais encontrados na pesquisa, com base em quatro critérios estabelecidos para o desenvolvimento do manual de diligência prévia legal de marcas.

- 1- Informações baseadas em fontes verificáveis
- 2- Procedimento de diligência prévia legal de marcas
- 3- Linguagem clara e objetiva

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da pesquisa no site oficial do PROFNIT, foi possível realizar um estudo dos aspectos dos manuais encontrados, com base nas seguintes palavras-chave: “Manual de Propriedade Industrial”, “Manual de Propriedade Intelectual”, “Manual de Marca” e “Registro de marca” e suas variações, desse modo, foi possível identificar 8 (oito) trabalhos de conclusão de curso,

conforme quadro um.

Dentro os 8 trabalhos encontrados, foi realizada mais uma etapa de filtragem, que levou em conta quais produtos tecnológicos produzidos estão aderentes ao tema desta pesquisa. Desse modo, foi possível identificar quatro manuais que atendem aos critérios, listados no quadro dois.

Quadro 2 – Identificação dos manuais

Manual	Selo PROFNIT	Autor	Título	URL
1	Nº 0008 UnB	Taynan Santos Pereira	OS REGISTROS DE MARCAS NO BRASIL: UMA PROPOSTA DE UM GUIA PRÁTICO PARA FACILITAR O DEPÓSITO NO INPI	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2019/06/UNB-Taynan-Santos-Pereira-TCC.pdf
2	Nº 0145 IFBA	Janaina Marinho Wanderley da Silva	MANUAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL PARA PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO E PESQUISADORES	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2021/08/IFBA-JANAINA-MARINHO-WANDERLEY-DA-SILVA-TCC.pdf
3	Nº 0229 UNICENTRO	Joelson Ramos de Siqueira	REGISTRO DE MARCAS – ASPECTOS DISTINTIVOS E SUAS APLICAÇÕES	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2022/07/JOELSON-RAMOS-DE-SIQUEIRA_PRODUTO.pdf
4	Nº 326 UEA	Rayner do Nascimento Souza	ELABORAÇÃO DE MANUAL PARA AUXÍLIO NO REGISTRO DE MARCA NA INCUBADORA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS	https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2023/05/RAYNER-DO-NASCIMENTO-SOUZA-TCC.pdf

Fonte: Autoria própria (2025)

Diante da bibliografia reduzida, foi possível aplicar três critérios adicionais para filtragem dos resultados: a) informações baseadas em fontes verificáveis, b) procedimento de diligência prévia legal de marcas; e c) linguagem clara e objetiva. Estes deram origem ao quadro três.

Quadro 3 – Comparação dos manuais

Critério	Informações baseadas em fontes verificáveis	Procedimento de diligência prévia legal de marcas	Linguagem clara e objetiva
-----------------	--	--	-----------------------------------

Objeto			
Manual 1	Sim	Não	Sim
Manual 2	Sim	Não	Sim
Manual 3	Sim	Não	Sim
Manual 4	Sim	Não	Sim

Fonte: Autoria própria (2025)

Foi possível verificar que as informações disponibilizadas nos quatro produtos tecnológicos são baseadas em fontes verificáveis, por meio das referências e URL disponibilizadas no próprio manual.

Identificou-se que todos os produtos tecnológicos apresentam linguagem clara e objetiva, de maneira a facilitar o uso do manual pelo público em geral.

Identificou-se que o procedimento de diligência prévia legal de marcas não é objeto dos quatro produtos.

Por meio da pesquisa apresentada, foi possível criar um produto tecnológico do tipo manual, em formato digital. O referido produto foi organizado da maneira apresentada no quadro quatro.

Quadro 4 – Sumário do manual

Numeração	Título do capítulo	Resumo
1	A proteção de marcas no Brasil	Nesta seção serão apresentados os conceitos e noções gerais sobre o registro de marcas no Brasil.
2	A diligência prévia legal de marcas	Neste item serão trabalhados os conceitos de diligência prévia (<i>due diligence</i>) de marcas e sua utilização em operações de M&A.
3	A verificação da efetiva proteção da marca registrada	Nesta seção será apresentado um passo-a-passo de como pode-se verificar se determinada marca está efetivamente protegida, por meio de buscas na base de dados do INPI.
4	Perguntas e respostas	Ao final, o manual trará uma seção com 10 perguntas e respostas sobre os tópicos e informações abordadas nas partes 1,2, e 3 do documento, criando uma forma rápida de consulta sobre o tema.

Fonte: Autoria própria (2025)

O benchmarking demonstrou que os manuais desenvolvidos pelos alunos egressos do PROFNIT não abordam o tema *due diligence* do registro de marca. Verificou-se que existe uma carência de conteúdo que prepare o profissional para a análise crítica de um portfólio de marcas já existente, especialmente sob a ótica de uma transação societária. Os manuais analisados tratam exclusivamente do passo-a-passo para o registro inicial de uma marca, apesar de utilizarem informações baseadas em fontes verificáveis e linguagem clara e objetiva, não buscam aplicar o conhecimento obtido por meio da doutrina e da prática em função da melhoria

da atividade do jurídico interno de empresas envolvidas em operações de M&A. Essa lacuna se manifesta na prática pela dependência de profissionais internos em relação a consultorias externas. Como apontado por Maciel e Maciel (2022) uma diligência prévia tem alto custo e complexidade. A falta de qualificação, que muitas vezes remonta à formação acadêmica conforme aduz Gomes e Linhares (2018), impede que os departamentos jurídicos conduzam uma análise preliminar, eficiente e segura. Constatou-se que apesar da crescente importância dos ativos intangíveis, a diligência prévia de marcas é um tema pouco aprofundado na literatura nacional e nas práticas profissionais. O manual proposto nesta pesquisa supre as lacunas encontradas por meio da apresentação e instrução para o uso de ferramentas disponíveis para que o setor jurídico da empresa demandante realize sua própria diligência prévia do registro marcário, utilizando-se das informações fornecidas pela empresa alvo. O fenômeno das fusões e aquisições é relativamente bem estudado por acadêmicos e profissionais em ambientes de gestão. Esses estudos têm contribuído para esclarecer questões como o alinhamento entre a concretização de negócios e a estratégia, os fatores críticos de sucesso em fusões e aquisições, a gestão do processo de aquisição, a condução da *due diligence*, bem como as avaliações e as integrações pós-negócio (GOMES et al., 2013)

Buscando-se respostas para a questão problema: de que forma a elaboração de um manual prático de diligência prévia legal de marcas pode contribuir para a capacitação de advogados internos na avaliação de registros marcários em operações de fusões e aquisições, fortalecendo a propriedade intelectual e ampliando a segurança jurídica dessas transações? Confirmou-se a hipótese de que a criação de um manual aplicado de diligência prévia legal de marcas, desenvolvido a partir de parâmetros normativos do INPI e práticas de fusões e aquisições, é capaz de qualificar advogados internos, promovendo a autonomia do departamento jurídico e reduzindo a dependência de consultorias externas, com impacto positivo na segurança jurídica das operações se confirma. Esta constatação ocorre por meio da prática no dia-a-dia do jurídico da empresa demandante, notou-se que os funcionários que tiveram acesso ao manual passaram a utilizar as ferramentas e procedimentos por ele propostos e diminuíram o uso de horas contratadas de escritório terceirizados.

O estudo apresenta uma limitação temporal que impediu a verificação de sua aplicação em múltiplas operações de fusões e aquisições devido ao curto período de desenvolvido da pesquisa. Verifica-se que a aplicação do manual em uma única empresa e o número reduzido de colaboradores do seu setor jurídico no Brasil, na época apenas 3 advogados, impossibilitou a validação em múltiplos contextos. A aplicação em empresas de setores diversos ou de diferentes portes poderia revelar a necessidade de adaptações.

Ressalta-se que é possível replicar e aprimorar o manual para sua aplicação em *due diligence* do registro de patentes, desenhos industriais e softwares, pois sua estrutura permite a fácil replicação. Adicionalmente, verifica-se que o referido material pode ser utilizado em variados contextos corporativos, diferentes do departamento jurídico. Facilitando o acesso à auditoria do registro de marcas por contadores, agentes de propriedade industrial, administradores e outros profissionais. O produto, portanto, não se restringe a uma abordagem descritiva, mas sim prescritiva, capacitando profissionais a identificar riscos e oportunidades de forma autônoma, reduzindo a dependência de consultores externos e otimizando o processo de fusões e aquisições.

Constata-se que a presente pesquisa foi capaz de demonstrar que, no contexto de M&A, os ativos intangíveis deixam de ser registros formais para se tornarem elementos centrais na construção de valor e competitividade organizacional. A contribuição teórica está em conectar o tema da *due diligence* de marcas, muitas vezes tratado de forma isolada, ao cenário estratégico das operações de fusões e aquisições, alinhando-se à literatura internacional sobre o tema, como a de Norwitz et al., 2021 e a nacional como Scafaroni e Ponce, 2020; e reforçando a necessidade de um olhar mais estratégico sobre a Propriedade Intelectual.

Verifica-se que os achados da diligência prévia de marcas têm um impacto direto e significativo na avaliação da empresa-alvo e na estrutura final do negócio. Se forem identificadas falhas ou riscos substanciais no portfólio de marcas (como ausência de registro, litígios pendentes ou licenciamento inadequado), o valor da empresa pode ser ajustado para baixo. A avaliação financeira deve quantificar o impacto financeiro de potenciais reivindicações de infração, incluindo custos diretos (danos, acordos, despesas de litígio) e custos indiretos (dano à reputação, interrupções operacionais).

Essas descobertas influenciam diretamente a estrutura do negócio. Se houver riscos significativos de PI, o comprador pode preferir uma aquisição de ativos em vez de uma aquisição de ações, para evitar assumir todos os passivos da empresa-alvo. Alternativamente, o acordo pode incluir indenizações específicas, cláusulas de escrows (depósitos em garantia) ou ajustes no preço de compra para cobrir passivos potenciais relacionados a marcas. A negociação de representações e garantias relacionadas à PI torna-se um estágio crucial. O vendedor será obrigado a fazer declarações formais sobre a titularidade, validade e não-infração de suas marcas. Se essas declarações se mostrarem falsas após o fechamento, o comprador terá o direito de buscar indenização. A *due diligence* de marcas permite que o comprador negocie termos precisos e específicos para essas cláusulas, alinhados com os riscos identificados.

A gestão proativa dos riscos de PI, identificados na diligência prévia, é essencial para evitar

disputas custosas e preservar o valor da transação. A detecção precoce de riscos de infração melhora a gestão de riscos, permitindo a implementação de medidas proativas e a tomada de decisões informadas sobre a estruturação da transação e os ajustes de avaliação.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou o desenvolvimento de um manual sobre diligência prévia legal de registros de marcas em operações de fusões e aquisições de empresas, tendo em vista a necessidade da empresa demandante em melhor qualificar o seu departamento jurídico. O manual foi elaborado levando-se em conta a falta de qualificação específica em propriedade intelectual dos profissionais que atuam no referido setor. Seu desenvolvimento foi focado nos aspectos práticos necessários para a verificação do registro marcário diretamente no site do INPI. Trata-se de um produto tecnológico que se destaca por sua natureza inédita e sua aplicação imediata. Diferente dos materiais existentes, que focam no registro da marca em si, o manual foi concebido para capacitar profissionais a realizar uma análise estratégica. Ele permite que o setor jurídico identifique riscos e oportunidades, valorize ativos intangíveis e atue de forma mais autônoma e segura em transações de M&A, reduzindo a dependência de consultorias externas e otimizando o processo.

A pesquisa bibliográfica corrobora a importância da propriedade intelectual nas transações de fusões e aquisições, um tema já abordado pela literatura internacional, mas ainda com pouca densidade analítica no contexto brasileiro. Ao sistematizar o processo de *due diligence* e conectar a análise jurídica com a estratégia corporativa, o estudo reforça a necessidade de uma abordagem interdisciplinar na gestão de ativos intangíveis, elevando o registro de marcas de um mero ato burocrático para um elemento central na construção de valor. Adicionalmente, o benchmarking dos manuais de egressos do PROFNIT, possibilitou a identificação de lacunas que puderam ser endereçadas na presente pesquisa.

6 PERSPECTIVAS FUTURAS

Este estudo constituiu o ponto de partida de uma investigação sobre a diligência prévia legal de marcas, mas, em sua essência, delineou um espectro amplo de possibilidades para o desenvolvimento de trabalhos futuros. A abordagem metodológica e a estrutura do manual demonstraram potencial de replicação e aprimoramento em outros contextos e no âmbito de diferentes modalidades de propriedade intelectual. A partir da base construída, é viável avançar

em diversas frentes de pesquisa e desenvolvimento, notadamente: (i) Validação do uso de uma startup de tecnologia e em uma empresa industrial, poderia verificar sua adaptabilidade e eficácia em diferentes realidades corporativas; (ii) Utilização da base de conhecimento do manual para a criação de aplicativos ou plataformas interativas que automatizem parte do processo de análise de marcas, oferecendo uma solução ainda mais eficiente e escalável; (iii) Realização um estudo de caso aprofundado, após a implementação do manual na empresa demandante, para mensurar indicadores de sucesso como a economia de custos com consultorias externas, a redução no tempo de análise e o aumento da segurança jurídica das operações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996*. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm Acesso em: 5 maio 2024.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GIL, A.C. *Como fazer projetos de pesquisa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, E.; ANGWIN, D. N.; WEBER, Y.; YEDIDIA TARBA, S. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre and post M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, v. 55, n. 1, p. 13-35, 2013. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21521>. Acesso em: 9 ago. 2025.

GOMES, H. S.; LINHARES, M. V. D. Propriedade Intelectual: O ensino nas graduações de direito no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, 4., 2018, Juazeiro. *Anais [...]*. Juazeiro: API, 2018.

GRABAN, M. *Hospitais Lean*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). *Manual de Marcas*. 2025. Disponível em: <https://manualdemarcas.inpi.gov.br>. Acesso em: 30 fev. 2025.

MACIEL, R. R.; MACIEL, I. S. *Due diligence e M&A: fusões e aquisições*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2022.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARSALIA NETO, L. *et al.* Benchmarking: um instrumento para o mundo moderno. *Revista eletrônica da faculdade metodista Granbery*, n. 5, 2008.

NORWITZ, T.; CHEN, R.; GOLDBERG, S.; ADLERSTEIN D.; SHARER, N.; HORSTING,

A. *Intellectual Property Issues in M&A Transactions*. Nova York: Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, 2021. Disponível em: <https://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/ClientMemos/WLRK/WLRK.27397.21.pdf>. Acesso em: 21 junho 2025.

OLIVEIRA, D. R. P. *Sistemas, organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1986.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PWC BRASIL. *Operações de M&A no Brasil*. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2024/operacoes-de-mea-no-brasil-transacoes-anunciadas-em-2023.html> Acesso em: 5 maio 2024.

SÁ, A. F. *et al.* Benchmarking e gestão do conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em São Bernardo do Campo. *FTT Journal of Engineering and Business*, p. 8-23, 2020.

SAVOVIĆ, S. Due diligence as a key success factor of mergers and acquisitions. *Actual Problems of Economics*, v. 6, p.424-434, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281647947_Due_diligence_as_a_key_success_factor_of_mergers_and_acquisitions. Acesso em: 9 ago. 2025.

SCARAFONI, V.; PONCE, R. Propriedade intelectual em operações de M&A: análise prática e jurídica. *Revista de Direito Empresarial*, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 23-40, 2020.

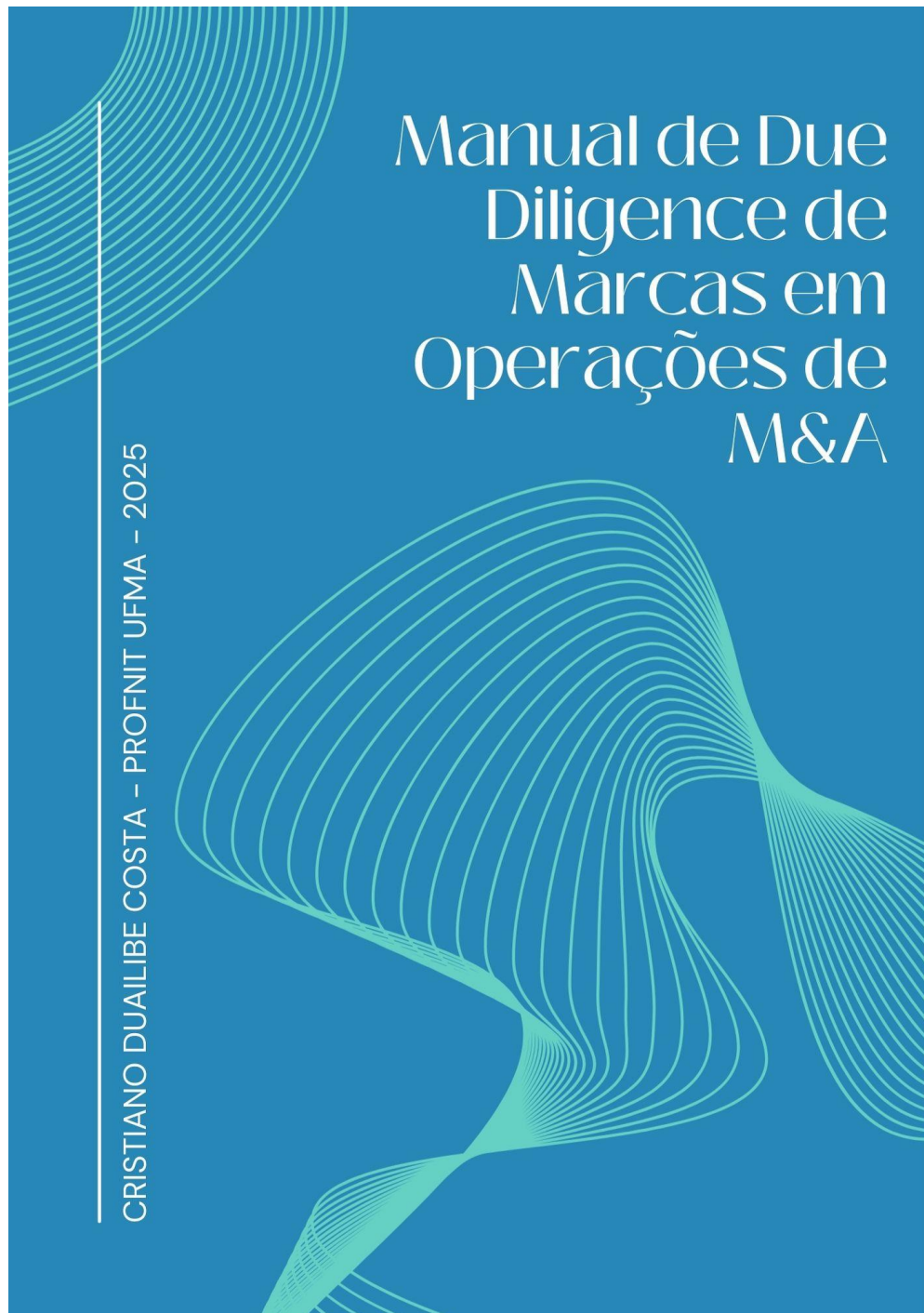
SERRALVO, F. A. *Gestão de marcas e produtos*. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2009.

SEVERINO, A. J. Dimensão ética da investigação científica. *Práxis Educativa*, v. 9, n. 1, p. 199-208, 2014.

SILVEIRA, Newton. *Propriedade intelectual: propriedade industrial, direito de autor, software, cultivares, nome empresarial, abuso de patentes*. São Paulo: Editora Manole, 2014.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 1, p. 86-106, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Apresentação

ESTE MANUAL FOI CRIADO A PARTIR DA DISSERTAÇÃO INTITULADA “A ATUAÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO NA DILIGÊNCIA PRÉVIA LEGAL DE MARCAS EM OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS”, APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO (PROFNIT) – UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA. ORIENTADORA: PROF^ª. DR^ª. HELOÍSA GOMES MEDEIROS.

São Luís – MA, Agosto de 2025.

Sumário



A PROTEÇÃO DE MARCAS NO BRASIL 1 | A
DUE DILIGENCE DE MARCAS 2 | A EFETIVA
PROTEÇÃO DA MARCA 3 | PERGUNTAS E
RESPOSTAS 4 | REFERÊNCIAS 5

A proteção de marcas no Brasil

A marca, um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa, evoluiu de um simples sinal distintivo para um componente estratégico de valor. Em uma economia baseada em conhecimento, a marca personifica a reputação, a lealdade do consumidor e a diferenciação no mercado, impactando diretamente o valor de mercado das organizações.

No Brasil, a proteção da marca é garantida pela Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), que estabelece que o registro junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) confere ao titular o direito de uso exclusivo em todo o território nacional. Diferente de outros ativos de propriedade intelectual, a marca tem proteção por um período de 10 anos, renovável indefinidamente.

A análise desses fatores é crucial para a diligência prévia, pois irregularidades podem comprometer a valoração do ativo e gerar contingências jurídicas.

A proteção de marcas no Brasil

Conceitos Essenciais da Proteção Marcária

Para os profissionais do direito, é fundamental compreender os conceitos essenciais da proteção marcária:

Registro e Titularidade

Apenas o registro no INPI garante a exclusividade de uso. A titularidade deve ser verificada para assegurar que o proprietário legal seja a empresa-alvo da transação.

Cessão e Licenciamento

A marca pode ser negociada. A cessão é a transmissão da titularidade, enquanto o licenciamento é a autorização de uso por terceiros. Para terem validade perante terceiros, esses contratos devem estar registrados no INPI.

Extinção da Marca

A proteção da marca pode ser extinta por:

Expiração do prazo (falta de renovação)

Renúncia (desinteresse do titular)

Caducidade (falta de uso por mais de cinco anos consecutivos)

A Due Diligence de Marcas

A diligência prévia (due diligence) é uma investigação exhaustiva que permite ao comprador de uma empresa identificar passivos ocultos, avaliar a real condição dos ativos e mitigar riscos. Em um cenário de Fusões e Aquisições (M&A), essa auditoria não é um item opcional, mas uma necessidade estratégica para proteger o investimento e garantir que o valor atribuído ao negócio seja sustentado por direitos de propriedade intelectual sólidos e transferíveis.

Escopo da Due Diligence de Marcas

A diligência prévia legal de marcas é uma investigação minuciosa que vai além da mera existência de um registro. Seu escopo abrange o histórico, o status atual e a titularidade dos ativos, bem como as responsabilidades e contingências associadas.

A Due Diligence de Marcas

Principais Aspectos a Serem Analisados

Escopo e Propósito

A auditoria visa identificar e avaliar todos os riscos e oportunidades do portfólio de marcas, garantindo que o comprador não incorra em responsabilidades desconhecidas.

Uso e Distintividade

Avalia o uso contínuo das marcas e se o uso por terceiros por meio de licenças não compromete a proteção legal.

Litígios e Infração

Revisa todos os litígios pendentes, passados e ameaçados, como ações de nulidade ou de infração.

A Efetiva proteção da Marca

A verificação da proteção de uma marca é uma etapa essencial da due diligence. Para isso, o advogado deve realizar uma busca detalhada na base de dados do INPI, seguindo o passo a passo detalhado abaixo:

Passo 1: Acesso à Base de Dados

A título de exemplo será usada a marca "Nubank", considerada uma das marcas mais valiosas do Brasil em 2025, pela consultoria Brand Finance.

Realize a busca pelo nome da marca para confirmar se existe um registro ativo em nome da empresa-alvo

1. Acesse o site do INPI: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>

2. Clique no menu "Marcas".

3. Clique no menu "Busca de Processos".

4. Clique em "Cadastra-se aqui" e efetue o login

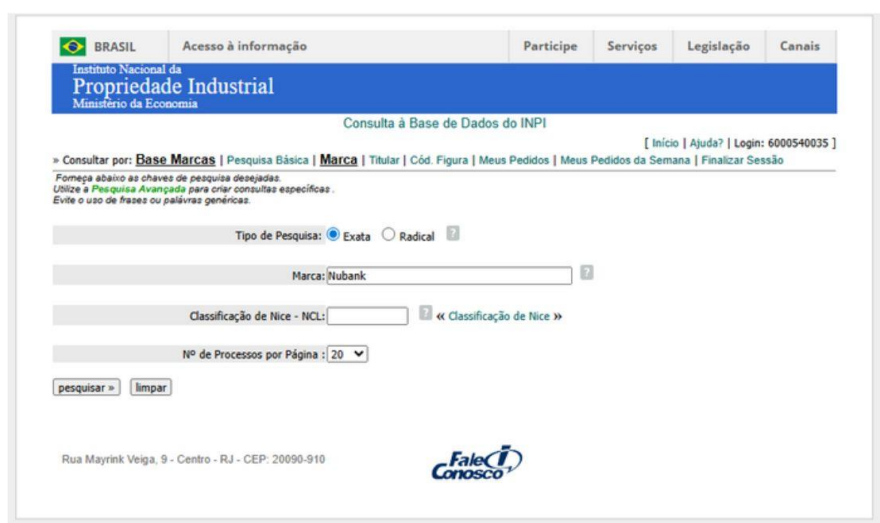
5. Selecione o meu "Marca".

6. Selecione "Consultar por Marca".

7. Escreva "Nubank" no campo "Marca" e clique em pesquisar.

A Efetiva proteção da Marca

Página de consulta por Marca



BRASIL Acesso à informação Participe Serviços Legislação Canais

Instituto Nacional da
Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda? | Login: 6000540035]

> Consultar por: **Base Marcas** | Pesquisa Básica | **Marca** | Titular | Cód. Figura | Meus Pedidos | Meus Pedidos da Semana | Finalizar Sessão

Forneça abaixo as chaves de pesquisa desejadas.
Utilize a Pesquisa Avançada para criar consultas específicas.
Evite o uso de frases ou palavras genéricas.

Tipo de Pesquisa: ☒ Exata ☐ Radical ?

Marca: Nubank ?

Classificação de Nice - NCL: ? « Classificação de Nice »

Nº de Processos por Página: 20 ▼

pesquisar » limpar

Rua Mayrink Veiga, 9 - Centro - RJ - CEP: 20090-910

Fale Conosco

A Efetiva proteção da Marca



Resultado da consulta por Marca "Nubank"

RESULTADO DA PESQUISA (21/08/2025 às 14:52:47)
Marca: "Nubank"
Foram encontrados 27 processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página 1 de 2.

☐	Número	Prioridade	Marca	Situação	Titular	Classe
☐	-	-	 NUBANK	 Alto Renome		
☐	907206590	10/01/2014	 NUBANK	 Registro de marca em vigor	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	NCL(10) 35
☐	907206638	10/01/2014	 NUBANK	 Registro de marca em vigor	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	NCL(10) 36
☐	907206794	10/01/2014	 NUBANK	 Registro de marca em vigor	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	NCL(10) 42
☐	908121644	14/08/2014	 NU BANK	 Registro de marca em vigor	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	NCL(10) 35
☐	908121695	14/08/2014	 NU BANK	 Registro de marca em vigor	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	NCL(10) 36
☐	908121717	14/08/2014	 NU BANK	 Registro de marca em vigor	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	NCL(10) 42



A Efetiva proteção da Marca

Resultado ao clicar no processo 907206638

Nº do Processo: **907206638**

Marca: NUBANK

Situação: Registro de marca em vigor

Apresentação: Mista

Natureza: De Serviço



Classificação de Produtos / Serviços

Classe de Nice	Situação da Classe	Especificação
NCL(10) 36	Vide Situação do Processo	Administração financeira; Análise financeira; Avaliação fina...

Classificação Internacional de Viena

Edição	Código	Descrição
4	27.5.1	Letras apresentando um grafismo especial

Titulares

Nome
Titular(1): NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO

Representante Legal

Nome
Procurador: Dannemann, Siemsen, Bigler & Ipanema Moreira

Datas

Data de Depósito	Data de Concessão	Data de Vigência ?
10/01/2014	27/09/2016	27/09/2026

A Efetiva proteção da Marca

Passo 2: Verificação do Registro e Titularidade

Análise do certificado

1. Após acessar a página do processo 907206638, procure a seção "Publicações".
2. Na referida seção procure por Certificado de Registro.
3. Clique no arquivo para fazer o download.
4. Analise o certificado de registro para verificar se a marca foi concedida e qual a data de sua validade. A validade é de 10 anos a partir da concessão.

Verificação de classes

Confira a classe de produtos e serviços para a qual a marca está registrada, pois a proteção é específica.

A Efetiva proteção da Marca

Certificado de registro de marca



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
Instituto Nacional da Propriedade Industrial
Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas

Segunda via de certificado de registro de marca

Processo nº: 907206638

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial, para garantia da propriedade e do uso exclusivo, certifica que a marca abaixo reproduzida encontra-se registrada nos termos das normas legais e regularmente em vigor, mediante as seguintes características e condições:



Data de depósito: 10/01/2014
Data da concessão: 27/09/2016
Fim da vigência: 27/09/2026

Titular: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO [BR/SP]
CNPJ: 18236120000158
Endereço: Rua Capote Valente, 39 - Pinheiros, 05409-000, São Paulo, SÃO PAULO, BRASIL

A Efetiva proteção da Marca

Classes para qual a marca está registrada

Titular: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO [BR/SP]
 CNPJ: 16236120000158
 Endereço: Rua Capote Valente, 39 - Pinheiros, 05409-000, São Paulo, SÃO PAULO, BRASIL

Apresentação: Mista
 Natureza: Marca de Serviço
 CFE(4): 27.5.1
 NCL(10): 36

Especificação: Administração financeira; Análise financeira; Avaliação financeira [seguros, bancos, imóveis]; Bancários (Serviços -); Serviços bancários de acesso remoto [online banking]; Bolsa de valores (Cotações de -); Câmara de Compensação [bancário]; Capital (Investimentos de -) [finanças]; Cartão de crédito (Serviços de -); Cartão de débito (Serviços de -); Cheque (Verificação de validade de -); Cheques de viagem (Emissão de -); Cobrança (Serviços de -); Compensação [bancário]; Consultoria em seguros; Consultoria financeira; Corretagem de valores; Crédito (Agências de -); Emissão de cartões de crédito; Emissão de cheques de viagem; Emissão de títulos de valor; Empréstimos [financiamento]; Empréstimos a prazo; Fianças [garantias]; Fiduciários (Serviços -); Financeira (Administração -); Financeira (Avaliação -) [seguros, bancos, imóveis];

A Efetiva proteção da Marca

Passo 3: Análise da Situação Legal (Existência de Ônus)

Cessão e licenciamento

Verifique a existência de quaisquer anotações de cessão ou licenciamento. Um licenciamento pode limitar os direitos do titular, e uma cessão não registrada pode gerar insegurança jurídica.

As anotações podem ser consultadas na seção de Publicações na página do processo.

Processos administrativos

Busque por petições de caducidade ou processos de nulidade. Estes são os principais riscos para a proteção de uma marca e podem levar à sua extinção.

Estas informações podem ser encontradas na seção Petições, em seguida é necessário clicar em "ter acesso". A seção de Publicações na página do processo também deve ser consultada.

A Efetiva proteção da Marca

Renovação

Verifique se o pedido de registro foi feito no último ano de validade para prorrogar a sua vigência. A ausência da prorrogação leva à extinção da marca.

Consulte as sessões "Datas" e "Prazos para prorrogação de registro de marca" e verifique a seção "Petições".

Status do registro

Confirme se o registro da marca ainda está ativo ou se foi abandonado pelo titular. A seção de Publicações na página do processo deve ser consultada.

A Efetiva proteção da Marca



Publicações do processo 907206638

Publicações 

RPI	Data RPI	Despacho	Certificado	Inteiro Teor	Complemento do Despacho
2817	31/12/2024	Deferimento da petição	-	-	Protocolo: 850240569647 (31/10/2024) Petição (tipo): Anotação de alteração de nome, sede ou endereço (348.3) Requerente: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO Procurador: Jéssica de Barros Souza Tebar Detalhes do despacho: Anotada a alteração de sede.
2813	03/12/2024	Emissão de Cópia oficial de registro de marca	-	-	Protocolo: 850240570498 (31/10/2024) Petição (tipo): Cópia oficial (352.3) Requerente: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO Procurador: Jéssica de Barros Souza Tebar
2727	11/04/2023	Emissão de folha de rosto de cópia reprográfica autenticada	-	-	Protocolo: 850230130804 (23/03/2023) Petição (tipo): Cópia reprográfica autenticada (825.3) Requerente: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO Procurador: Dannemann, Siemsen, Bigler & Ipanema Moreira
2723	14/03/2023	Emissão de segunda via de certificado de registro		-	Protocolo: 800230070577 (17/02/2023) Petição (tipo): Segunda via de certificado de registro de marca (351.1) Requerente: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO Procurador: Dannemann, Siemsen, Bigler & Ipanema Moreira
2720	23/02/2023	Emissão de folha de rosto de cópia reprográfica autenticada	-	-	Protocolo: 850230024861 (19/01/2023) Petição (tipo): Cópia reprográfica autenticada (825.3) Requerente: NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO Procurador: Dannemann, Siemsen, Bigler & Ipanema Moreira

A Efetiva proteção da Marca

Petições do processo 907206638

Início	28/09/2025	28/09/2026
Fim	27/09/2026	27/03/2027

Petições ?

Pgo	Protocolo	Data	Img	Serviço	Cliente
✓	850240570498	31/10/2024	-	352	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850230130804	23/03/2023	-	825	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	800230070577	17/02/2023	-	351	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850230024861	19/01/2023	-	825	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850220478747	26/10/2022	-	825	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850190369595	06/11/2019	-	385	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850160200310	09/09/2016	-	381	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	800160252003	05/09/2016	-	372	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850150265072	23/11/2015	-	378	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850150138202	24/06/2015	-	366	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO
✓	850140004365	10/01/2014	-	389	NU PAGAMENTOS S.A. - INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO

Clique aqui para ter acesso as petições do processo ?

Publicações ?

RPI	Data RPI	Despacho	Certificado	Inteiro Teor	Complemento do Despacho
-----	----------	----------	-------------	--------------	-------------------------

A Efetiva proteção da Marca

Passo 4: Busca por Similaridade

Busca fonética e figurativa

Realize uma busca fonética e figurativa (se aplicável) para identificar outras marcas semelhantes que possam gerar um conflito de uso. Esta busca pode ser realizada ao inserir palavras similares a Nubank, por exemplo: Nubanc ou Nobank.

Processos de oposição

Analise os processos de oposição apresentados por terceiros contra a marca da empresa-alvo.

Estas informações podem ser encontradas na seção Petições, em seguida é necessário clicar em "ter acesso".

Uso correto

Verifique se a marca está sendo usada de forma correta e se não foi desvirtuada do seu registro inicial, o que pode comprometer sua proteção. Esta verificação pode ser feita ao comparar o Certificado de Registro com a aplicação da marca no site, redes sociais e materias impressos da empresa alvo.

Perguntas e Respostas

1 - Qual é o órgão responsável pelo registro de marcas no Brasil?

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é a autarquia federal responsável pelo registro e pela concessão de direitos sobre marcas, patentes, desenhos industriais e indicações geográficas.

2 - O que é marca de alto renome?

A marca de alto renome é uma categoria de marca que, por sua notoriedade e reconhecimento, tem sua proteção estendida a todos os ramos de atividade, mitigando o princípio da especialidade.

3 - O que é marca notoriamente conhecida?

A marca notoriamente conhecida é uma categoria de marca que, embora não seja de alto renome, é conhecida em seu ramo de atividade. A notoriedade garante um tratamento prioritário em relação a marcas iguais ou semelhantes na mesma classe.

Perguntas e Respostas

4 - Quais as principais formas de extinção de uma marca registrada?

Expiração do prazo de vigência

Renúncia do titular

Caducidade por falta de uso

5 - Por que a diligência prévia é importante em M&A?

A due diligence legal de marcas tem a particularidade de avaliar um ativo intangível que não está em um balanço financeiro, e que precisa de uma análise específica de sua proteção, uso e validade.

6 - Qual a diferença entre cessão e licenciamento de marca?

A cessão é a transferência completa da titularidade da marca, enquanto o licenciamento é a autorização para que um terceiro utilize a marca sob certas condições, sem transferir a titularidade.

Perguntas e Respostas

7 - Qual a validade de um registro de marca?

O registro de uma marca no Brasil é válido por 10 anos, contados a partir da data de concessão. Após esse período, ele pode ser prorrogado por períodos sucessivos de 10 anos, desde que o pedido de prorrogação seja feito dentro do prazo legal.

8 - Quem pode registrar uma marca?

Tanto pessoas físicas (profissionais liberais, autônomos, etc.) quanto pessoas jurídicas (empresas, ONGs, associações) podem solicitar o registro. No caso de pessoa física, é necessário comprovar que a atividade profissional está diretamente relacionada com os produtos ou serviços que a marca irá representar.

9 - Qual a diferença entre nome empresarial e marca?

O nome empresarial é o nome de registro de uma empresa junto à Junta Comercial do Estado ou ao Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Ele identifica a pessoa jurídica. Já a marca é o sinal que distingue seus produtos ou serviços no mercado, e é registrada no INPI.

Perguntas e Respostas

10 - O que acontece se um pedido de registro receber uma oposição ou for indeferido?

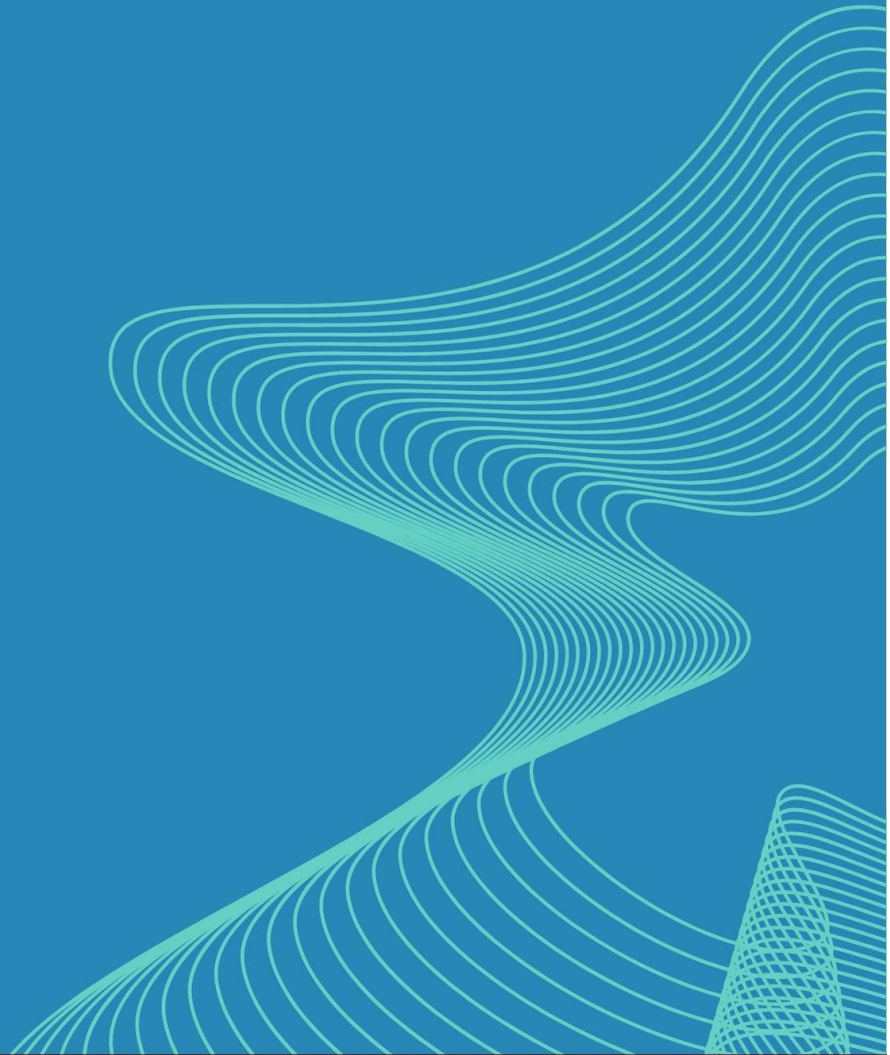
Uma oposição ocorre quando um terceiro, geralmente um concorrente ou um detentor de uma marca similar, argumenta perante o INPI que determinada marca não deveria ser registrada. Se isso acontecer, um prazo para apresentar defesa é aberto. Já o indeferimento é a decisão do INPI de negar o pedido de registro. Isso pode acontecer por diversos motivos, como o INPI considerar a marca genérica, descritiva ou colidente com uma já existente. Em ambos os casos, é possível apresentar um recurso administrativo no INPI para reverter a decisão. Se o indeferimento for mantido após o recurso, a única via restante é a judicial.

Referências

- BEZERRA, MATEUS FERREIRA. MANUAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. 3. ED. RIO DE JANEIRO: LUMEN JURIS, 2023.
- INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. MANUAL DE MARCAS. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://MANUALDEMARCAS.INPI.GOV.BR](https://manualdemarcas.inpi.gov.br). ACESSO EM: 30 DE FEV. 2025.
- INSTITUTO DANNEMANN SIEMSEN DE ESTUDOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. COMENTÁRIOS À LEI DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. RIO DE JANEIRO: RENOVAR, 2005.
- MACIEL, RICARDO R.; MACIEL, ISABELA SEYR. DUE DILIGENCE E M&A: FUSÕES E AQUISIÇÕES. 2. ED. CURITIBA: JURUÁ, 2022.
- ROSENBLOOM, ARTHUR H. (ED.). DUE DILIGENCE FOR GLOBAL DEAL MAKING: THE DEFINITIVE GUIDE TO CROSS-BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS, JOINT VENTURES, FINANCINGS AND STRATEGIC ALLIANCES. 1 ED. NOVA IORQUE: BLOOMBERG PROFESSIONAL LIBRARY, 2002.

CRISTIANO DUAILE COSTA - PROFNIT UFMA - 2025

www.profnit.org.br
www.profnit.ufma.br



ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DE ARTIGO

Obrigado pela sua submissão para ARACÊ



Caixa de entrada x



◆ Resumir este e-mail



New Science Publishers via New Science <contato@newsciencepubl.com>
para mim ▾

14:35 (há 0 minuto)



Prezado(a) Cristiano Duailibe Costa,

Obrigado pela sua submissão para ARACÊ. Recebemos sua submissão, A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL SOBRE DILIGÊNCIA PRÉVIA LEGAL DE MARCAS PARA QUALIFICAÇÃO DE ADVOGADOS CORPORATIVOS, e um membro de nossa equipe editorial a verá em breve. Você receberá um e-mail quando uma decisão inicial for tomada e poderemos entrar em contato com você para obter mais informações.

Você pode visualizar sua submissão e acompanhar seu progresso por meio do processo editorial no seguinte local:

URL de submissão: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/authorDashboard/submission/7486>

Se você tiver sido desconectado, poderá fazer login novamente com o nome de usuário cristianodc.

Se tiver alguma dúvida, entre em contato comigo pelo [painel de submissão](#).

Obrigado por considerar ARACÊ como um local para o seu trabalho.

—

This is an automated message from [ARACÊ](#).