

**XXVII CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI PORTO ALEGRE – RS**

**DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS  
II**

**JOSÉ RENATO GAZIERO CELLA**

**JÚLIA FRANCIELI NEVES DE OLIVEIRA**

**SALETE ORO BOFF**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria – CONPEDI**

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina

Vice-presidente **Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás

Vice-presidente **Sudeste** - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

Vice-presidente **Nordeste** - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

Vice-presidente **Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul

Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - Unimar/Uninove – São Paulo

**Representante Discente – FEPODI**

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

**Secretarias:**

**Relações Institucionais**

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

**Relações Internacionais para o Continente Americano**

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão

**Relações Internacionais para os demais Continentes**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

**Eventos:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch UFSM – Rio Grande do Sul

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho Unifor – Ceará

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta Fumec – Minas Gerais

**Comunicação:**

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro UNOESC – Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC – Minas Gerais

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

---

E27

Direito, governança e novas tecnologias II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UNISINOS

Coordenadores: José Renato Gaziero Cella; Salette Oro Boff; Júlia Francieli Neves de Oliveira. – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-726-7

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Tecnologia, Comunicação e Inovação no Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVII Encontro Nacional do CONPEDI (27 : 2018 : Porto Alegre, Brasil).

CDU: 34



# XXVII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI PORTO ALEGRE – RS

## DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

---

### **Apresentação**

No XXVII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado de 14 a 16 de novembro de 2018, que teve lugar na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, em Porto Alegre-RS, o grupo de trabalho “Direito, Governança e Novas Tecnologias II” se destacou no evento não apenas pela qualidade dos trabalhos apresentados, mas pelo numeroso público, composto por pesquisadores-expositores e interessados, que deixou a sala repleta até o término das atividades. Foram apresentados 19 artigos objeto de um intenso debate presidido pelos coordenadores e acompanhado pela participação instigante do público presente.

Esse fato demonstra a inquietude que o tema desperta na seara jurídica. Cientes desse fato, os programas de pós-graduação em Direito empreendem um diálogo que suscita a interdisciplinaridade na pesquisa e se propõe a enfrentar os desafios que as novas tecnologias impõem ao Direito. Pode-se agrupar os trabalhos apresentados em quatro grandes temáticas, que se congregam nesta coletânea.

Houve enfoque nas possibilidades e contingências democráticas das novas tecnologias, tanto no âmbito teórico quanto no âmbito prático, com apresentações e debates dos seguintes artigos:

1. POLÍTICAS PÚBLICAS E NEUTRALIDADE DA REDE NO BRASIL;
2. OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) QUE ATUAM EM PAÍSES EMERGENTES: A GERAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS À LUZ DAS CAPACIDADES DINÂMICAS;
3. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: UMA VISÃO SOB O ASPECTO DOS DIREITOS DA PERSONALIDADE NO BRASIL E NA UNIÃO EUROPEIA;
4. “CORPO ELETTRONICO” COMO VÍTIMA EM MATÉRIA DE TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS: RESPONSABILIDADE CIVIL POR DANOS À LUZ DA LEI DE PROTEÇÃO DE DADOS BRASILEIRA E DANO ESTÉTICO NO MUNDO DIGITAL;

5. O VOTO DISSIDENTE DE SOCIO MINORITARIO COMO FORMA DE GESTAO DO RISCO NANOTECNOLOGICO;
6. DEMOCRACIA E TECNOLOGIA: A ELABORAÇÃO DE NOVOS INSTRUMENTOS PARTICIPATIVOS NOS MUNICÍPIOS;
7. PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL NO CONTEXTO DA UNIÃO EUROPEIA: UM ESTUDO DE CASO DA FERRAMENTA EU-PILOT;
8. DIREITO E MEDICINA: UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR FRENTE AOS APLICATIVOS PARA MARCAÇÃO DE CONSULTAS MÉDICAS E O POSICIONAMENTO DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS;
9. AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS: NATUREZA JURÍDICA E A LEI Nº 13.079/2018;
10. GESTÃO DOS ASPECTOS JURÍDICOS DA INOVAÇÃO DISRUPTIVA;
11. REFLEXÕES SOBRE A AUTOMAÇÃO NO DIREITO: LAW TECHS;
12. POLÍTICA REGULATÓRIA PARA TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NO BRASIL: O CASO DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN E TECNOLOGIAS DE REGISTRO DISTRIBUÍDAS;
13. O PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE E DA FUNDAMENTAÇÃO DAS DECISÕES JUDICIAIS FRENTE A UTILIZAÇÃO DE ALGORITMOS NO DESEMPENHO DA ATIVIDADE JURISDICIONAL E DOS ATOS PROCESSUAIS;
14. ACCOUNTABILITY DE FAKE NEWS: BUSCANDO A VERDADE DA NOTÍCIA FALSA;
15. DIGITALIZAÇÃO NA ERA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO – VIRTUALIZAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO. SATISFAÇÃO DO INTERESSE PÚBLICO – GOVERNO ELETRÔNICO;
16. O DIREITO HUMANO À INTIMIDADE NA CONTEMPORANEIDADE E SEUS DESAFIOS NA SOCIEDADE GLOBALIZADA EM REDE;

17. EFETIVIDADE DO DIREITO À INFORMAÇÃO: DIAGNÓSTICO DA POLÍTICA ESTADUAL DE DADOS ABERTOS GOVERNAMENTAIS NO RIO GRANDE DO SUL;

18. A INCORPORAÇÃO DE DRONES PARA VIGILÂNCIA DE ESPAÇOS URBANOS BRASILEIROS: O USO PELAS FORÇAS ARMADAS E ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA DA UNIÃO E DO ESTADO DE SANTA CATARINA; e

19. AUTOCOMUNICAÇÃO E CONTRAPODER: A ARQUITETURA DAS TIC COMO INSTRUMENTOS DE DIFUSÃO INFORMATIVA E O IMPACTO NA AGENDA POLÍTICA

Os artigos que ora são apresentados ao público têm a finalidade de fomentar a pesquisa e fortalecer o diálogo interdisciplinar em torno do tema “direito, governança e novas tecnologias”, que trazem consigo, ainda, a expectativa de contribuir para os avanços do estudo desse tema no âmbito da pós-graduação em Direito brasileira, apresentando respostas para uma realidade que se mostra em constante transformação.

Os Coordenadores:

Prof. Dr. José Renato Gaziero Cella – IMED

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – UPM

Profª. Dra. Salete Oro Boff - IMED / IESA / UFFS

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

**OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) QUE ATUAM EM PAÍSES  
EMERGENTES: A GERAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS À LUZ DAS  
CAPACIDADES DINÂMICAS**

**MULTINATIONAL INFORMATION TECHNOLOGY (IT) COMPANIES  
OPERATING OUT OF EMERGENT COUNTRIES AND ITS LEGAL  
DEPARTMENTS: GENERATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN VIEW OF  
THE DYNAMIC CAPABILITIES**

**Leandro Henrique de Assis <sup>1</sup>  
Silvio Bitencourt da Silva**

**Resumo**

Inovações acarretam em desafios, com destaque para aqueles de natureza jurídica, uma vez que o Direito, por suas especificidades, é incapaz de acompanhá-las. Os departamentos jurídicos, então, assumem o papel de conduzir as empresas nas quais inseridos por meio do emaranhado de incertezas que daí decorre. Dada essa quebra de paradigma do papel corporativo dos departamentos jurídicos - que passaram a abdicar de sua vocação consultiva para se tornarem também propositivos - bem como as peculiaridades da TI e dos países emergentes, este artigo indica a capacidade dinâmica essencial para que eles possam gerar vantagens competitivas para as suas organizações.

**Palavras-chave:** Departamentos jurídicos, Vantagens competitivas, Empresas multinacionais, Tecnologia da informação (ti), Capacidades dinâmicas

**Abstract/Resumen/Résumé**

Innovations leads to challenges, especially legal ones, considering that Law, due to its specificities, is not able to keep up with them. Legal departments then take the responsibility of leading the companies they are part of through the maze of uncertainties that comes from this. Due to this paradigm break of the corporate role of legal departments - that started to abdicate its consultive aptitude to be propositive too - as well as the IT and emerging countries peculiarities, this article indicates the essential dynamic capability for them to create competitive advantages to their organizations.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Legal departments, Competitive advantages, Multinational companies, Information technology (it), Dynamic capabilities

---

<sup>1</sup> Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios pela UNISINOS (2018). Profissionalmente, atua como Gerente Jurídico e de Compliance para a América Latina na HCL Technologies.

## 1 INTRODUÇÃO

Há muito que se discute o papel do Direito na sociedade moderna. O instrumento, cujo advento se deu em paralelo à evolução dos primeiros povos da humanidade<sup>1</sup>, parece ter perdido espaço e importância ante o dinamismo do mundo globalizado. Mais do que isso: considerado o criador do mercado<sup>2</sup>, o Direito passou a ser um dos seus maiores empecilhos, sobretudo nos países emergentes - compreendidos como tais aqueles de baixa renda, de desenvolvimento rápido e que se valem da liberalização econômica como principal vetor de crescimento (HOSKISSON; EDEN; LAU; WRIGHT, 2000) - onde as instituições são particularmente instáveis.

Tal percepção pode ser exemplificada a partir da conclusão de Pinheiro (2008, p. 23) acerca dos impactos negativos de um poder judiciário ineficiente sobre a economia dessas nações:

[...] os problemas com que se defronta o Judiciário na maior parte dos países em desenvolvimento e em transição prejudicam o seu desempenho econômico de várias maneiras: estreita a abrangência da atividade econômica, desestimulando a especialização e dificultando a exploração de economias de escala; desencoraja investimentos e a utilização do capital disponível; distorce o sistema de preços, ao introduzir fontes de risco adicionais nos negócios; e diminui a qualidade da política econômica.

Contudo, não há como se conceber a ideia de uma sociedade livre senão inserta em um Estado Democrático de Direito<sup>3</sup>. O Direito, então, se constitui em uma espécie de *conditio sine qua non* da liberdade econômica: um pressuposto que pode ser revisto, mas não extinto.

Compreendido o Direito, pois, como uma necessidade do mundo dos negócios, o advogado se torna, em última análise, um facilitador das transações econômicas, quase que imprescindível à atividade empresarial. Não por acaso, inúmeras empresas - sobretudo as multinacionais - investem na formação de departamentos jurídicos com o intuito de que suas demandas de natureza jurídica sejam eficientemente encaminhadas.

Isso é particularmente verificado no setor da Tecnologia da Informação (TI). Mais do que qualquer outro, a TI está em constante evolução<sup>4</sup>, e esse aperfeiçoamento contínuo - que

---

<sup>1</sup> “As origens do direito situam-se na época pré-histórica, o que quer dizer que delas não se sabe quase nada”. (GILISSEN, 1995, p. 31).

<sup>2</sup> Sztajn (2004, p. 32) constata que o mercado “[...] não é instituto originário, é instituto constituído pelo Direito”.

<sup>3</sup> Com relação à conexão entre democracia e Direito, faz-se referência ao fato de que Ferrajoli (2002, p. 746-748) defende uma aproximação axiológica dos dois conceitos, que seriam, respectivamente, fontes de legitimação *formal* e *substancial* do Estado.

muitas vezes estabelece uma nova forma de se desenvolver um produto ou de se prestar um serviço - impõe desafios às suas organizações. Isso porque o Direito, livrado das formalidades que lhe são peculiares (processos legislativos, formação de jurisprudência, etc.), se mostra incapaz de acompanhar a contento as inovações tecnológicas e, conseqüentemente, as mudanças econômicas e sociais que delas exsurtem. Os departamentos jurídicos, então, são constantemente requeridos a abdicar de sua vocação consultiva para se tornarem também propositivos, donde a sua gradual inserção nas tomadas de decisão das empresas.

Decerto que a referida exigência demanda aptidões diversas daquelas tradicionais, inclusive alheias ao próprio Direito. Por isso, a análise dessas habilidades a partir das Capacidades Dinâmicas, que são “[...] caracterizadas pelo dinamismo, turbulência ambiental acelerada e por processos de inovação e de renovação contínua [...]” (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010, p. 376), se mostra apropriada. Afinal, a) o ambiente nos quais inseridos os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes é excepcionalmente dinâmico, e não somente pela perspectiva tecnológica, mas também jurídica, bem como b) se exige, para fins de que seja efetivamente *estratégico*, que suas capacidades sejam de fato *dinâmicas*, isso é, que sejam capazes de apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar as competências da organização, internas e externas, dentre outros (TEECE; PISANO, 1994, p. 538).

Considerando-se essa quebra de paradigma do papel corporativo dos departamentos jurídicos, bem como as peculiaridades da TI, se torna importante a identificação de qual capacidade dinâmica é essencial para que eles atinjam o seu objetivo: gerar vantagens competitivas para as empresas nas quais inseridos. Esse é o fito deste artigo, que se propõe a apontá-la a partir de uma pesquisa teórica subdividida em duas partes: a primeira, que procederá com uma análise da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), bem como da sua extensão que trata das Capacidades Dinâmicas; e a segunda, que se ocupará dos elementos fundamentais deste estudo e responderá ao problema proposto. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e as referências adotadas nesta investigação.

---

<sup>4</sup> Nota-se que, a despeito da atual crise econômica brasileira, o setor vem crescendo e consolidando a sua importância no mercado nacional. Segundo estudo da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2018), elaborado em parceria com o *International Data Corporation* (IDC), os investimentos em TI cresceram 4,5% no Brasil em 2017, em comparação a 2016. Isso significou a movimentação de 39,5 bilhões de dólares, o que representou 1,9% do PIB do país no ano (que, diga-se de passagem, registrou crescimento de apenas 1%) e 1,8% do total de investimentos em TI no mundo.



Em que pese seja fundamentado em uma pesquisa teórica, a finalidade deste artigo é prática (qual seja, a identificação da capacidade dinâmica essencial para os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

Desde os anos 1990, a Visão Baseada em Recursos (VBR) se tornou uma parte importante da literatura sobre estratégia, uma vez que “[...] vários autores articularam as premissas e proposições básicas dessa teoria sobre a relação entre recursos e capacidades da firma e desempenho” (BARNEY, 2017, p. 32), e que elas “[...] compõem a abordagem teórica dominante para entender o crescimento da empresa”. (NASON; WIKLUND, 2018, p. 32). Sua origem pode ser creditada às perspectivas econômicas de Penrose (*The theory of the growth of the firm*, 1959)<sup>5</sup>, que via a possibilidade de distinção de uma empresa como algo determinado pela heterogeneidade dos produtos e serviços disponíveis ou potencialmente disponíveis a partir de seus recursos, e ao trabalho de Wernerfelt (*A resource-based view of the firm*, 1984), que reinstituiu a premissa de se avaliar as organizações a partir “[...] dos recursos por ela utilizados [...]” (GHEMAWAT, 2000, p. 120), o que veio a se constituir no próprio fundamento da VBR. Para ele, inclusive, os recursos poderiam ser definidos como “[...] tudo aquilo que possa ser considerado como força ou fraqueza de uma determinada empresa”. (1984, p. 172, tradução nossa). E, à ideia de Penrose de que os referidos recursos “[...] são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas da indústria [...]” (MELLO; CUNHA, 2001, p. 4), Wernerfelt acrescentou a noção de que eles também seriam estáticos, ou seja, “[...] que não poderiam ser variados a curto prazo”. (GHEMAWAT, 2000, p. 120).

Em sua obra *Firm resources and sustained competitive advantage* (1991), Barney complementa a conceituação de recursos proposta por Wernerfelt ao estabelecer as relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis, sugerindo que uma definição demasiadamente abrangente de recursos não seria apropriada, eis que eles precisariam ser dotados de determinadas características para que pudessem servir aos seus intentos (BARNEY, 1991, p. 105-106, tradução nossa):

---

<sup>5</sup> “O estudo de Penrose (1959) é considerado o marco inicial sobre a teoria baseada em recursos. [...]. A partir daquele trabalho seminal, Wernerfelt (1984) instituiu o termo Visão Baseada em Recursos, para tratar da construção de vantagem competitiva a partir dos recursos da empresa”. (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011, p. 176).

Obviamente, nem todos os recursos das empresas têm o potencial de sustentar vantagens competitivas. Para ter esse potencial, o recurso precisa dispor de quatro atributos: (a) ele deve ser valioso, no sentido de que possa tirar proveito das oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do ambiente em que inserida a empresa, (b) ele deve ser raro nos meios de competição atuais e potenciais da empresa, (c) ele não pode ser perfeitamente imitável, e (d) não podem haver substitutos estratégicos equivalentes para esse recurso [...].

Frisa-se que, para a VBR, os recursos das organizações são compreendidos como os geradores de suas vantagens competitivas. A partir dessa premissa, a teoria prega que a) os recursos das empresas se constituíam na base de suas estratégias, bem como que b) eles seriam, para todos os efeitos, os fatores determinantes de sua lucratividade, uma vez que o sucesso das organizações “[...] não adviria do fato de fazerem o que as outras empresas fazem, mas de aproveitar as características únicas que elas possuem”. (FITZROY; HULBERT; GHOBADIAN, 2012, p. 202, tradução nossa). Para fins deste artigo, é imprescindível que se explore cada um dos referidos tópicos.

Com relação ao primeiro deles - estratégia - deve-se sempre considerar o meio em que inserida a empresa para que se determine o quão influentes são os seus recursos na geração de suas vantagens competitivas. Em linhas gerais, quanto mais incerto for o ambiente, mais decisivos eles serão. Isso porque, dadas as especificidades do mundo moderno, representadas pelo acrônimo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*), “[...] não é mais plausível que uma empresa ajuste a sua estrutura de acordo com o seu meio, considerando um mercado cada vez mais dinâmico e complexo”. (BENNETT; LEMOINE, 2014, p. 311, tradução nossa). A propósito, essas características “[...] têm sido usadas para descrever um ambiente que desafia o diagnóstico confiante e confunde os executivos” (BENNETT; LEMOINE, 2014, p. 311, tradução nossa), pois “[...] em muitos setores, uma maré crescente de volatilidade, incerteza e complexidade empresarial está turvando os mercados e mudando a natureza da concorrência” (DOHENY; NAGALI, WEIG, 2012, p. 126, tradução nossa). Isso demandaria das empresas uma reestruturação contínua, a qual seria demasiadamente custosa e arriscada. A alternativa proposta pela VBR é a definição de estratégias a partir daquilo que as organizações são capazes de oferecer, em detrimento das necessidades específicas do meio em que inseridas. Isso proporcionaria a elas a possibilidade de se elaborar planejamentos estratégicos aptos a perdurarem no tempo, garantindo-lhes uma visão de longo prazo sobre os seus próprios negócios.

Quanto ao segundo tópico - lucratividade - pode-se afirmar que ela também deriva das vantagens competitivas da empresa. E, se para a VBR as vantagens competitivas das

organizações advêm dos seus próprios recursos, se chega à conclusão de que, para a teoria, eles são fatores igualmente determinantes de sua lucratividade<sup>6</sup>.

Entretanto, faz-se importante a ressalva de que os recursos de uma empresa, por si só, não são capazes de garantir a sua rentabilidade. Afinal, para que as vantagens competitivas geradas por eles sejam potencializadas, é imprescindível que os recursos estejam alinhados com o meio em que inseridas as organizações (FITZROY; HULBERT; GHOBADIAN, 2012, p. 203). Ou seja, ainda que não dê ênfase ao ambiente das empresas, a VBR atrela a eficiência dos recursos das organizações a sua capacidade de se adaptar a ele.

Acontece que, com o decurso do tempo, também a VBR passou a ser considerada por demais inflexível quando da análise dos recursos das empresas. Afinal, a “[...] visão baseada em recursos, com sua ênfase em fatores fixos [...] é histórica, mas não plenamente dinâmica”. (GHEMAWAT, 2000, p. 122). Essa foi a razão pela qual Teece e Pisano, em seu trabalho *The dynamic capabilities of firms: an introduction* (1994), propuseram o conceito de Capacidades Dinâmicas, uma vez que “[...] os vencedores no mercado global têm sido as empresas que demonstram capacidade de resposta e inovação de produto rápida e flexível, associada à capacidade de gestão para coordenar e desenvolver competências [...]” (TEECE; PISANO, 1994, p. 538, tradução nossa).

### 2.1.1 Capacidades Dinâmicas

A plena compreensão das teorias da Administração está atrelada ao entendimento dos contextos socioeconômicos em que surgiram (dos quais, em última análise, são produtos). Não por acaso, a profissionalização da Administração foi contemporânea do surgimento da indústria, fruto das Revoluções Industriais; da mesma forma, o interesse da Administração pela estratégia - que se intensificou a partir dos anos 1950 - irrompeu em paralelo às aceleradas mudanças ocorridas no mercado desde então. Ou seja, existe uma inexorável relação de causa e efeito entre a ordem econômica e social e as teorias da Administração.

E, não foi outra a razão do surgimento das Capacidades Dinâmicas senão uma profunda transformação da competição existente entre as empresas, fomentada por um avanço tecnológico sem precedentes<sup>7</sup>. Afinal, as proposições da VBR já não serviam para explicar a

---

<sup>6</sup> “A visão baseada em recursos sugere que as empresas prosperam financeiramente porque possuem recursos únicos e difíceis de imitar que as permitem gerar vantagens competitivas, e assim atingirem um desempenho financeiro superior”. (FITZROY; HULBERT; GHOBADIAN, 2012, p. 202, tradução nossa).

<sup>7</sup> “Paralelamente à rápida mudança tecnológica está o aumento do nível de globalização. Enquanto as empresas concorrem no mercado mundial, os recursos competitivos e as posições de empresas tornam-se mais complexos”. (HOSKISSON et al., 1999, p. 453).

geração e a manutenção de vantagens competitivas pelas organizações inseridas nesta nova conjuntura<sup>8</sup>.

Sobre o referido cenário e as dificuldades encontradas pela VBR para a sua leitura, principalmente naquilo que tange às vantagens competitivas, Teece e Pisano (1994, p. 537-538, tradução nossa):

A competição global entre indústrias de alta tecnologia, como a de semicondutores, serviços da informação e software, evidenciou a necessidade de se ter um paradigma estendido para a compreensão do que é, como se adquire e como se mantém uma vantagem competitiva. Empresas muito conhecidas como a IBM, Texas Instruments, Phillips e outras, parecem ter seguido a estratégia da ‘visão baseada em recursos’ de acumular ativos tecnológicos valiosos, normalmente resguardados por uma agressiva política de propriedade intelectual. No entanto, essa estratégia via de regra não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva significativa.

As Capacidades Dinâmicas se constituem, então, em uma espécie de complementação da VBR. De mais a mais, elas podem ser compreendidas como aquelas capacidades imprescindíveis às empresas que “[...] operam em ambientes dinâmicos, mais especificamente, em regimes Schumpeterianos de rápida mudança tecnológica”. (MELLO; CUNHA, 2001, p. 10). Diga-se de passagem, com relação ao termo *capacidade*, pode-se dizer que ele se refere ao papel desempenhado pela gestão estratégica; por sua vez, o termo *dinâmico* se correlaciona ao próprio dinamismo do meio em que inseridas as organizações<sup>9</sup>.

Assim, pode-se afirmar que as Capacidades Dinâmicas não são, pois, recursos em si - ao menos na acepção tradicional do termo<sup>10</sup> - mas sim uma forma eficiente de se gerenciar os recursos das empresas.

Inclusive, diferentemente do que defende a VBR, a heterogeneidade dessas capacidades não seria um fator determinante para a sua eficiência, até porque muitas das organizações bem-sucedidas apresentam formas semelhantes de gerenciamento estratégico

---

<sup>8</sup> “Uma abordagem plenamente dinâmica da estratégia requer uma teoria que ligue não só aquilo que a organização fez ontem (i.e., no passado) ao que ela pode fazer bem hoje, mas também aquilo que ela pode fazer bem hoje ao que ela poderá fazer bem amanhã (i.e., no futuro). [...] a visão baseada em recursos focaliza apenas uma dessas ligações, do passado com o presente, e de forma algo restritiva”. (GHEMAWAT, 2000, p. 122).

<sup>9</sup> “O termo ‘dinâmico’ se refere às constantes mudanças do ambiente; algumas ações estratégicas são necessárias quando o *time-to-market* e o *timing* são críticos, o ritmo da inovação é acelerado, e a natureza das futuras competições e dos mercados é de difícil determinação”. (TEECE; PISANO, 1994, p. 538, tradução nossa).

<sup>10</sup> “Recursos são os ativos específicos das empresas que são difíceis - se não impossíveis - de se imitar. Segredos comerciais, alguns ambientes de produção especializada e experiência em engenharia são exemplos. Ativos como esses são difíceis de se transferir entre as organizações por conta dos custos de transação e transferência, e porque eles podem conter conhecimento tácito”. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

dos seus recursos, sem que isso implique em prejuízo à eficácia delas. A propósito, esses métodos são rotineiramente compilados e divulgados em forma de *melhores práticas*.

Eisenhardt e Martin (2000, p. 1106, tradução nossa) tecem algumas considerações acerca das Capacidades Dinâmicas:

Temos várias observações a fazer. Primeiro, capacidades dinâmicas consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, tais quais o desenvolvimento de produtos, as alianças e a tomada de decisões estratégicas, que geram valor para as empresas inseridas em mercados dinâmicos a partir da manipulação dos seus recursos em novas estratégias de criação de valor. Capacidades dinâmicas não são definições abstratas, vagas e nem tautológicas. Segundo, essas capacidades, que via de regra possuem extensas pesquisas empíricas associadas a elas, exibem similaridades entre empresas eficazes que podem ser denominadas ‘melhores práticas’. Assim, capacidades dinâmicas possuem grande equifinalidade, homogeneidade, e sustentabilidade entre as organizações, mais do que a tradicional VBR poderia imaginar.

Em conclusão, pode-se dizer que não há, atualmente, um mercado tão dinâmico como o da TI. Os próprios Teece e Pisano (1994, p. 537) já destacavam, nos anos 1990, a constante transformação em que o ambiente se encontrava. Nota-se que, por conta das inovações que lhe são inerentes - como, por exemplo, a transformação digital, o *blockchain*, o *big data*, etc. - é a TI que, dentre todas as indústrias, “[...] tem tido, até o momento, os efeitos mais revolucionários, e está propensa a continuar a fazê-lo no futuro próximo”. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 196).

Contudo, os desafios que lhe cercam superam e muito as questões puramente tecnológicas. Acontece que essas inovações são no mais das vezes estranhas ao Direito, o que gera diversas dúvidas acerca de sua aplicabilidade. Tal realidade é intensificada em países emergentes, onde a discrepância entre o desenvolvimento das instituições e a representatividade econômica mundial é flagrante. E, em um cenário de incertezas como esse, os departamentos jurídicos das empresas de TI acabam por ter um papel fundamental no seu desempenho.

Na sequência, serão discutidos os elementos que compõem o objeto deste artigo: os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes.

### 3 A CAPACIDADE DINÂMICA ESSENCIAL PARA OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TI QUE ATUAM EM PAÍSES EMERGENTES

#### 3.1 Direito e Globalização

São inúmeras as dificuldades que advêm da relação entre Direito e globalização. Afinal, enquanto a tecnologia se desenvolve a passos largos, o Direito, por sua vez, obedece ao seu próprio tempo; inevitavelmente, isso conduz a impasses.

Para Adam Smith, seria o auto interesse dos indivíduos que garantiria a prosperidade de toda uma sociedade (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 34-35). A mesma lógica pode ser aplicada às organizações e ao mercado: enquanto elas forem capazes de auferir lucros a partir das inovações que promoverem - ou seja, o seu auto interesse for exequível - a coletividade se beneficiará do interesse delas em continuar inovando.

Daí o perigo, por exemplo, de não se regular a contento um determinado setor; sem garantias de que essa relação de causa e efeito será mantida, as empresas tenderão a não mais investir, o que fará com que a sociedade como um todo seja menos rica. O Direito, portanto, possui uma enorme influência sobre a capacidade coletiva de geração de riquezas.

A respeito disso, Pinheiro (2008, p. 19-20):

Há várias formas de pensar a relação entre o direito e a economia no contexto da globalização. [...]. Em particular, o que se faz aqui é discutir as consequências da qualidade das instituições jurídicas para o crescimento econômico de um país. Instituições estas que variam muito de um país para o outro, na sua forma e na sua qualidade, o que, em um mundo globalizado, tem consequências relevantes para o desempenho das economias nacionais.

Sob o prisma da propriedade intelectual<sup>11</sup>, Faria (1999, p. 86, grifo do autor) explicita a ineficiência do Direito em garanti-la frente às inovações, o que acaba por inibir os investimentos em tecnologia:

Ciência e tecnologia, como é sabido, exigem investimentos contínuos, regulares e, acima de tudo, em volumes crescentes. Requerem, também, garantias efetivas para o reconhecimento da propriedade intelectual, tendo em vista a preservação da confidencialidade dos novos produtos e dos novos processos produtivos, bem como sua respectiva exploração industrial ou

---

<sup>11</sup> De acordo com a *World Intellectual Property Organization* (WIPO) (2017, tradução nossa), “Propriedade intelectual se refere às criações da mente: invenções; literatura e trabalhos artísticos; e símbolos, nomes e imagens utilizadas comercialmente”.

comercial. As descobertas científicas e as novidades tecnológicas, contudo, têm um ciclo de vida útil decrescente, em virtude do próprio dinamismo intrínseco a esse processo, tendendo, portanto, a se superar em períodos de tempo cada vez mais curtos. E a legislação sobre *royalties*, licenças, franquias, registros, contratos de transferência de conhecimento científico-tecnológico e proteção de invenções e de fórmulas [...] nem sempre se revela suficientemente eficaz para preservar juridicamente a propriedade intelectual [...].

A despeito da ineficiência do Direito em tratar essas inovações, Campilongo (1999, p. 92) defende que a submissão do primeiro pelas segundas colocaria em risco a própria democracia:

Não é possível pretender que o sistema jurídico opere num grau de complexidade tão elevado ou equivalente ao de seu ambiente. O que caracteriza o sistema jurídico são exatamente estruturas seletivas que reduzem fortemente sua complexidade diante do ambiente e permitem seu funcionamento diferenciado. Se o sistema jurídico estivesse, por conta da globalização, se confundindo com a imposição da ‘lei do mais forte’, com os procedimentos financeiros ou com as práticas comerciais internacionais, ou seja, com o sistema econômico, não haveria razão para que continuasse sendo chamado de direito ou para que se distinguísse da economia.

Todavia, não se pode confundir a busca pela eficiência do Direito com uma forma qualquer de negação a ele ou à noção de soberania do Estado. Pelo contrário: um Direito eficiente promoveria melhor a justiça.

Sobre a querela justiça *versus* eficiência, Cooter e Ulen (2010):

Podemos, portanto, dizer que o direito versa sobre eficiência, em vez de justiça? Com certeza, versa sobre ambos. Procurar meios para que a lei possa fazer justiça é uma das grandes missões do direito - em qualquer sistema. Essa é uma missão de honra, na qual o direito vem tendo bastante sucesso. Mas o direito também pode estar relacionado com o uso mais eficiente dos recursos escassos da sociedade; ele pode criar incentivos para que as pessoas se comportem de maneira mais produtiva, ou mesmo mais justa. [...]. É comum que esses dois objetivos possam ser alcançados simultaneamente e não estejam em tensão um com o outro.

De fato, os impactos da globalização sobre o Direito são enormes. E ainda que ele venha a se tornar mais eficiente, jamais poderá acompanhar, na mesma velocidade, as inovações promovidas pelas organizações. Isso porque, reitera-se, o tempo do Direito é diferente do tempo da Economia; a sua natureza o impede de ser tão dinâmico, o que, diga-se de passagem, é deliberado.

Não obstante as incertezas inerentes a esse cenário, as inovações, ainda que não sejam apropriadamente incentivadas, não deixam de surgir. Afinal, o espírito empreendedor do homem sempre se impõe frente às limitações burocráticas. Isso significa que as empresas continuarão a inovar, independentemente das dificuldades que encontrem pelo caminho. E, podendo ser o Direito um empecilho, elas irão se amparar em seus departamentos jurídicos, na expectativa de que eles, por sua vez, as orientem quanto às indeterminações do ambiente, o que pode vir definir o próprio sucesso ou fracasso delas.

### 3.2 Departamentos Jurídicos

Dadas as peculiaridades do Direito - mais precisamente o seu tempo - são inúmeros os desafios jurídicos impostos às empresas multinacionais, sobretudo às de TI. Não por acaso, elas costumeiramente integram departamentos jurídicos em suas estruturas organizacionais.

Ainda que o vertiginoso desenvolvimento tecnológico dos últimos anos tenha potencializado as incertezas dos ambientes em que inseridas essas organizações, a intenção de contar com profissionais do Direito exclusivamente dedicados à elas não é nova. Silva (2009, p. 177-178) faz um relato acerca da evolução dos departamentos jurídicos, da segunda metade do século XX até o atingimento da forma com que são atualmente concebidos pelas empresas:

Partindo da realidade dos anos 70, pode-se constatar naquela época a existência de grandes departamentos jurídicos. Estes eram totalmente organizados a partir das especialidades tradicionais das áreas jurídicas voltadas para o Direito Empresarial (tributário, contratos, societário, trabalhista e contencioso). A crise econômica durante os anos 80 levou ao desmonte dessas grandes estruturas, por meio de reestruturações destinadas a redução drástica e terceirização das áreas jurídicas, tal como vinha ocorrendo com as demais áreas das empresas, que não estivessem diretamente voltadas para a atividade-fim do negócio. Durante os anos 90, vivemos um período de reflexão em que se constatou a necessidade de se manter internamente, nas empresas, uma área jurídica própria, porém enxuta, ágil e estrategicamente voltada para o negócio, tendo em vista evitar o distanciamento e também os altos custos dos escritórios de advocacia. De forma geral, essa necessidade acabou prevalecendo e desde o final dos anos 90 as empresas voltaram a adotar jurídicos internos com esse perfil mais enxuto e estratégico [...].

Especificamente com relação à essa função estratégica atribuída aos departamentos jurídicos<sup>12</sup>, observa-se que eles, dadas as indeterminações do meio em que inseridas as

---

<sup>12</sup> Acerca da relevância do papel desempenhado pelo *general counsel* em uma empresa, Chayes e Chayes (1985, p. 281, tradução nossa): “A simples existência de um consultor interno faz com que o envolvimento de advogados em um determinado negócio se dê em suas fases iniciais, o que altera o modo de atuação de reativo para proativo”.



organizações, são cada vez mais requeridos a participarem de suas tomadas de decisão. Isso porque a forma como as empresas lidam com essas incertezas - e, conseqüentemente, com os riscos que delas decorrem - é determinante para o desempenho delas.

Ao discorrer sobre o advogado corporativo, Leite (2016) associa a importância dos departamentos jurídicos à capacidade deles de gerenciar de modo eficiente os riscos das organizações:

O empresário e o empreendedor precisam do risco, pois sem ele não há ganho, não há empreendimento, e essa é uma das primeiras barreiras que o direito corporativo procura vencer, qual seja as diversas dimensões de riscos, e na seqüência, como fazer negócios de maneira mais segura. Ou seja, como o advogado corporativo ajuda a empresa a cumprir a sua missão e ‘ganhar dinheiro’ [...].

De mais a mais, para que os departamentos jurídicos sejam de fato fundamentais às empresas, faz-se importante alinhá-los aos objetivos delas, que deverão nortear a sua atuação. Mais uma vez, Silva (2009, p. 179):

O jurídico e seus integrantes são partes importantes desse organismo vivo que é a empresa e devem participar ativamente dos seus processos organizacionais e do seu planejamento estratégico para alinhar os processos internos da área jurídica aos da empresa. [...]. Desta forma, será possível compreender o papel dos advogados e do jurídico dentro da organização e integrar os objetivos do planejamento estratégico da área jurídica aos da própria organização.

Entretanto, ainda que se concorde quanto à imprescindibilidade desse alinhamento, parece que isso, por si só, não tem o condão de determinar o que é efetivamente necessário para que os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes gerem vantagens competitivas para as organizações nas quais inseridos.

### **3.3 A Capacidade Dinâmica Essencial para os Departamentos Jurídicos de Empresas Multinacionais de TI que atuam em Países Emergentes**

Apesar de o escopo das Capacidades Dinâmicas ser conhecido, ainda não há consenso quanto à definição daquilo que seja, efetivamente, uma *capacidade dinâmica*<sup>13</sup>. De maneira geral, as capacidades dinâmicas, que são sustentadas por rotinas organizacionais e habilidades

---

<sup>13</sup> “[...] pode-se supor que seja pacífico o entendimento acerca do que sejam capacidades dinâmicas. Mas isso está longe de ser verdade. O constructo se mantém aberto a uma variedade de conceituações e interpretações que dizem respeito até mesmo aos seus aspectos mais básicos, incluindo a definição de capacidades dinâmicas”. (STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010, p. 1188, tradução nossa).

gerenciais, são apresentadas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas para tratar - ou, em alguns casos, provocar - mudanças no ambiente de negócios (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, TEECE, 2007).

Por isso, para fins deste artigo, adotar-se-á a conceituação proposta por Meirelles e Camargo (2014, p. 55-56), que se resume ao compêndio das mais relevantes definições propostas até agora:

A partir do levantamento das várias definições de capacidades dinâmicas [...] é possível sintetizar o conceito de capacidades dinâmicas como a capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

O conceito de capacidade dinâmica está, pois, essencialmente atrelado à noção de decisão, até porque “[...] o elemento intencionalidade também distingue as capacidades dinâmicas de acidente ou sorte” (HELFAT, 2007, p. 5, tradução nossa). A decisão, por sua vez, tem sua eficiência vinculada a algumas competências que, se presentes, maximizariam a geração e a manutenção de vantagens competitivas que dela adviriam.

A propósito, uma capacidade dinâmica será mais ou menos dinâmica na medida em que mais ou menos dinâmico for o meio em que inserida a organização. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas “[...] variam com o dinamismo do mercado [...]” (MOREIRA; MORAES, 2016, p. 87).

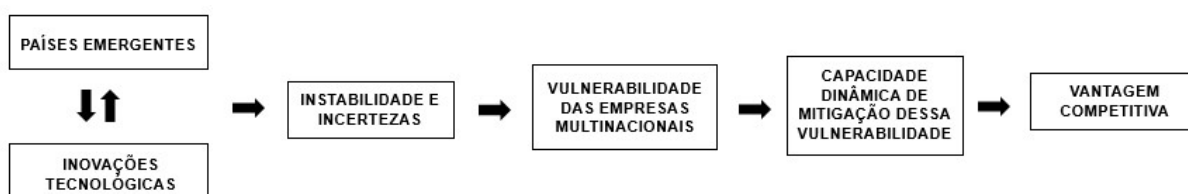
Com relação ao setor da TI, constatou-se anteriormente que as inovações que lhe são inerentes se constituem em uma significativa fonte de incertezas; da mesma forma, se verificou que a instabilidade institucional própria dos países emergentes potencializa essas indeterminações. Ou seja, a empresa multinacional de TI que atua em países emergentes está inserida em um ambiente extremamente dinâmico, bem como complexo, o que as torna vulneráveis das mais diversas formas.

Não por acaso, apurou-se que a participação dos departamentos jurídicos nas tomadas de decisão dessas organizações cresce na medida em que se ampliam as indeterminações do meio em que inseridas. Certamente, isso significa que elas esperam que seus departamentos jurídicos sejam uma espécie de contraponto a todo esse dinamismo; isso é, que sejam capazes de fomentar, em alguma medida, a estabilidade, de modo a reduzir a sua vulnerabilidade (o que se constitui em uma vantagem competitiva em si). Para todos os efeitos, acredita-se ser

essa a capacidade dinâmica essencial para os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes: a mitigação da vulnerabilidade dessas organizações, que deriva da instabilidade e das incertezas do ambiente em que inseridas.

A figura abaixo ilustra, de modo esquematizado, a composição da capacidade dinâmica em questão:

Figura 1 - Esquematização da composição da capacidade dinâmica de mitigação da vulnerabilidade das empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Em se tratando de uma capacidade dinâmica, faz-se importante a análise individualizada dos elementos que a caracterizam como tal. O primeiro deles, *comportamentos e habilidades*, está substancialmente vinculado ao perfil dos advogados que compõem os departamentos jurídicos em questão<sup>14</sup>. Uma vez que o tempo do Direito é diferente do tempo da Economia, esses profissionais devem ser aptos a transitar por ambos os universos, de modo a conectá-los entre si. A fim de que se evitem os abstratismos - até porque o tema é muito amplo, e compreende desde a linguagem utilizada pelos advogados<sup>15</sup> até os conhecimentos de que dispõem - consolidar-se-á tais aptidões em dois grandes grupos: a multidisciplinariedade de sua formação e compreensão dos negócios da empresa para a qual trabalham<sup>16</sup>.

No que se refere às *rotinas e processos*, sua importância pode ser deduzida das conclusões de Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 518, tradução nossa), para os quais “[...] a vantagem competitiva das organizações tem fundamento nos seus processos gerenciais e organizacionais [...]”. Diga-se de passagem, ambos são definidos como “[...] os padrões de comportamento regulares e previsíveis das empresas [...]” (NELSON; WINTER, 1982, p. 14),

<sup>14</sup> “O capital humano é o fator de maior importância na empresa de serviços jurídicos. [...] toda inteligência jurídica nasce e fica arquivada na cabeça dos advogados [...]”. (BORANGA, 2009, p. 8).

<sup>15</sup> Já no início da década de 1970, Townsend (1970, p. 19) assim orientava os administradores: “Fuja do advogado que vive a falar em inglês medieval ou a citar parágrafos e alíneas”.

<sup>16</sup> “De fato, o conhecimento do negócio e dos processos estratégicos da empresa constitui-se em um diferencial importante e obrigatório para o advogado interno”. (SILVA, 2009, p. 182).

e são imprescindíveis “[...] para dar suporte às atividades produtivas [...]” (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009, p. 3). Com relação aos departamentos jurídicos - cujo *produto*, reitera-se, é o *conhecimento* - as *rotinas e processos* servem para potencializar o seu aproveitamento pelas empresas, intensificando, por conseguinte, a geração de vantagens competitivas. Com base nos *comportamentos e habilidades* referidos anteriormente, elege-se, para fins didáticos, duas rotinas e processos substanciais para tanto: a educação continuada (incluindo temas *a priori* estranhos ao Direito, como Economia, Administração, Contabilidade, etc.) e a integração e a interação entre as áreas da organização (exemplificada, para fins deste artigo, a partir do *job rotation*<sup>17</sup>).

Faz-se importante a ressalva de que, apesar dessas *rotinas e processos* serem elementares para a estimulação da geração de vantagens competitivas, para Silva (2009, p. 181) elas não são capazes de se sobrepor, em relevância, aos *comportamentos e habilidades*, ao menos no caso dos departamentos jurídicos:

Evidentemente que a simples utilização dessas ferramentas para desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico não é, por si só, uma garantia de atuação bem-sucedida e reconhecimento da área, pois a credibilidade e eficiência do jurídico não podem ser avaliadas através de simples questões organizacionais e de processo, mas muito mais por meio do conhecimento e capacidade dos profissionais que integram a área.

Por fim, os *mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento* têm o intuito de promover a internalização, pelas empresas, daqueles *comportamentos e habilidades*, de modo a constituir o seu *know-how* (fundamental à geração de vantagens competitivas<sup>18</sup>). Idealmente, essa internalização se dará por meio de *rotinas e processos*<sup>19</sup>, o que evidencia a interdependência existente entre os três elementos que caracterizam uma capacidade dinâmica. Uma vez que se espera que os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes mitiguem a vulnerabilidade que deriva da instabilidade e das incertezas do ambiente em que inseridas, acreditamos que a elaboração de protocolos (de aprovações, gerenciamento de crises, etc.) e *checklists* (de áreas do Direito aplicáveis aos negócios da organização, de cláusulas-padrão em contratos, etc.) sirvam de exemplo de

---

<sup>17</sup> Em linhas gerais, *job rotation* - ou rotação no trabalho - pode ser compreendido como o ato de “[...] treinar e alternar os trabalhadores nos diversos postos de trabalho [...]” (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 186), a fim de que esses profissionais adquiram um “[...] conhecimento mais refinado e aprofundado [...]” da empresa. (REBESCHINI; FORNASIN; MARTINS, 2017, p. 111).

<sup>18</sup> “De modo geral, as empresas que criam e mantêm um maior conhecimento geralmente alcançam e mantêm vantagens competitivas”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 354).

<sup>19</sup> “[...] o conhecimento organizacional [...] reside em novos padrões de atividade, em ‘rotinas’, ou uma nova lógica de organização. [...] rotinas são padrões de interação que representam soluções satisfatórias a problemas específicos”. (TEECE; PISANO, 1994, p. 545).

*mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento* eficientes, mesmo porque “[...] tendemos a esquecer e a abandonar os conhecimentos que não se apresentam de forma sistematizada [...]” (FARIA, 1979, p. 112, grifo do autor).

Ainda para fins didáticos, correlaciona-se, no quadro abaixo, os elementos que compõem a capacidade dinâmica em questão a exemplos de como eles podem ser operacionalizados pelos departamentos jurídicos:

Quadro 1 - Os elementos que compõem a capacidade dinâmica de mitigação da vulnerabilidade das empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes e exemplos de sua operacionalização.

<b>CAPACIDADE DINÂMICA</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Mitigação da vulnerabilidade das empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes, que deriva da instabilidade e das incertezas do ambiente em que insertas	Comportamentos e habilidades	Formação multidisciplinar; Compreensão dos negócios da empresa.
	Rotinas e processos	Educação continuada; <i>Job rotation.</i>
	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	Protocolos; <i>Checklists.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não se pretende aqui aprofundar o estudo das formas pelas quais a capacidade dinâmica de mitigação da vulnerabilidade das empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes possa ser instrumentalizada; afinal, esse é um tema merecedor de um trabalho exclusivo, que adote uma metodologia própria. De qualquer forma, as exemplificações propostas servem para demonstrar como um conceito construído a partir de teorias pode ser, de fato, ser operacionalizado, o que, mais uma vez, corrobora o potencial de aproveitamento prático das conclusões a que se chegou aqui.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando da introdução deste artigo, mencionou-se o fato de que o Direito se constitui na base do mercado. Mais tarde, no seu desenvolvimento, se expôs que o advento da Administração - ao menos enquanto ciência - se deu à luz de uma crescente complexidade das transações econômicas, promovida, por sua vez, por uma contínua sofisticação desse mesmo mercado. Isso leva a crer que o Direito e a Administração são, em alguma medida, complementares entre si.

Entretanto, a extensão dessa complementariedade permanece uma incógnita. Afinal, dá-se pouca importância ao estudo combinado de Direito e Administração, até porque a academia - pelos mais diversos motivos, que não cabe aqui minuciar - ainda não o admitiu inteiramente. Eis o porquê de se ter alçado os departamentos jurídicos à condição de objeto deste artigo: com isso, pretendeu-se atenuar esse dissenso, ao valer-se de um inquestionável ponto de interseção entre Direito e Administração, permitindo uma abordagem multidisciplinar.

A despeito de ter-se dedicado, por assim dizer, a uma espécie de *denominador comum*, este artigo não deixou de ser desafiador. Isso porque tanto a figura do advogado corporativo como as Capacidades Dinâmicas ainda carecem de delimitação pelo Direito e pela Administração, respectivamente.

Especificamente quanto à determinação da capacidade dinâmica essencial para os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes, a conclusão a que se chega - de que ela seja concernente à mitigação da vulnerabilidade dessas organizações, oriunda da instabilidade e das incertezas do meio em que inseridas - retrata rigorosamente aquilo a que os advogados corporativos se dedicam: a promoção, nos limites do possível, da estabilidade das empresas para as quais trabalham, donde a convicção de que a proposição feita tem fundamento teórico e implicações práticas. Ela pode, por exemplo, vir a estimular a realização de pesquisas teórico-empíricas que avaliem departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes, de modo a validar ou falsear os achados deste artigo.

Por fim, sublinha-se que mesmo outras pesquisas poderão ser conduzidas. E, dá-se especial destaque a duas delas: a primeira, para que se identifique as formas mais eficientes de instrumentalização da capacidade dinâmica em questão, a partir de cada um dos seus elementos; a segunda, para que se determine aquilo que as empresas em geral devem fazer (ou deixar de) para que seus departamentos jurídicos ascendam a uma *função estratégica*.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Lindenberg Araújo; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Read: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 66, v. 16, n. 2, p. 373-396, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38853/25025>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE (ABES). **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2018 - Brazilian Software Market: scenario and trends, 2018**. 1. ed. São Paulo, 2018. Disponível em: <[http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/af\\_abes\\_publicacao-mercado\\_2018\\_small.pdf](http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/af_abes_publicacao-mercado_2018_small.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2018.

BARNEY, Jay B. The Evolutionary Roots of Resource-based Theory. **The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities**, p. 269-271, 2017.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Los Angeles, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.

BORANGA, Anna Luiza. Conceitos de administração legal. In: BORANGA, Anna Luiza; SALOMÃO, Simone Viana (Org.). **Direito, gestão e prática: Administração legal para advogados**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 3-10.

CAMPILONGO, Celso Fernandes. Teoria do direito e globalização econômica. In: SUNDFELD, Carlos Ari; VIEIRA, Oscar Vilhena (Org.). **Direito global**. São Paulo: Max Limonad, 1999. p. 77-92.

COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Direito & economia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Paginação irregular.

DOHENY, Mike; NAGALI, Venu; WEIG, Florian. Agile operations for volatile times. **McKinsey Quarterly**, v. 3, p. 126-131, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 21, n. 10-11, p.1105-1121, out. 2000.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas: Previsão, planejamento e implantação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

FARIA, José Eduardo. **O direito na economia globalizada**. São Paulo: Malheiros, 1999.

FERRAJOLI, Luigi. **Direito e razão: Teoria do garantismo penal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FITZROY, Peter; HULBERT, James M.; GHOBADIAN, Abby. **Strategic management: The challenge of creating value**. 2nd. ed. Nova York: Routledge, 2012.

FLORIANI, Dinorá Eliete; BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: O caso da WEG na Argentina e na China. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** 2009. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es476.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GILISSEN, John. **Introdução histórica ao direito**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.

HELFAT, Constance et al. **Dynamic capabilities**: Understanding strategic change in organizations. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: Competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSKISSON, Robert E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, Los Angeles, v. 25, n. 3, p. 417-456, jun. 1999.

HOSKISSON, Robert E. et al. Strategy in emerging economies. **Academy of management journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

LEITE, Leonardo Barém. **Departamentos jurídicos**: O que são e “para o que servem”. 2016. Disponível em: <<https://www.jota.info/colunas/departamentos-juridicos-2/departamentos-juridicos-o-que-sao-e-para-o-que-servem-20092016>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

MEIRELLES, Damásia Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, Edição Especial, dez. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

MELLO, Rodrigo Bandeira de; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida e. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: Uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD)**, Campinas, v. 25, p.1-15, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-eso-1275.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

MOREIRA, Vinicius Farias; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Capacidades dinâmicas: uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 1, p.81-91, mar. 2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

NASON, Robert S.; WIKLUND, Johan. An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. **Journal of Management**, v. 44, n. 1, p. 32-60, 2018.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.



PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: Operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PINHEIRO, Armando Castelar. Direito e economia num mundo globalizado: cooperação ou confronto? In: TIMM, Luciano Benetti (Org.). **Direito & Economia**. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008. p. 19-47.

REBESCHINI, Lucas dos Reis; FORNASIN, Ariane Vicinaça; MARTINS, Evelin. Relacionamento interpessoal e gestão de conflitos: Intervenção prática em agência de emprego. **Revista Sul Americana de Psicologia**, Americana, v. 5, n. 1, p.105-119, jul. 2017. Disponível em: <[www.revista.unisal.br/am/index.php/psico/article/download/99/133](http://www.revista.unisal.br/am/index.php/psico/article/download/99/133)>. Acesso em: 20 jul. 2018.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: Um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p.175-192, 2011. Departamento de Engenharia de Produção (DEP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

SILVA, Antonio Carlos Siqueira da. Gestão estratégica do jurídico. In: BORANGA, Anna Luiza; SALOMÃO, Simone Viana (Org.). **Direito, gestão e prática: Administração legal para advogados**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 177-190.

STEFANO, G. di; PETERAF, M.; VERONA, G.. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187-1204, abr. 2010.

SZTAJN, Rachel. **Teoria jurídica da empresa: Atividade empresária e mercados**. São Paulo: Atlas, 2004.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David; PISANO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOWNSEND, Robert. **Viva (morra) a organização!** 4. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1970.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 5, n. 2, p.171-180, jun. 1984. Disponível em: <<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (Suíça). United Nations. **What is intellectual property?** Disponível em: <[http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo\\_pub\\_450.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2018.