

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
NÍVEL MESTRADO**

LEANDRO HENRIQUE DE ASSIS

**OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) QUE ATUAM EM PAÍSES EMERGENTES:
A Geração de Vantagens Competitivas à Luz da Teoria das Capacidades
Dinâmicas**

**São Leopoldo
2018**

LEANDRO HENRIQUE DE ASSIS

**OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) QUE ATUAM EM PAÍSES EMERGENTES:
A Geração de Vantagens Competitivas à Luz da Teoria das Capacidades
Dinâmicas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios

Orientador: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva

São Leopoldo

2018

A848d Assis, Leandro Henrique de.

Os departamentos jurídicos e as empresas multinacionais de tecnologia da informação (TI) que atuam em países emergentes: a geração de vantagens competitivas à luz da teoria das capacidades dinâmicas / por Leandro Henrique de Assis. – São Leopoldo, 2018.

70 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, São Leopoldo, RS, 2018.

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios.

Orientação: Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva, Escola de Direito.

1.Direito empresarial. 2. Empresas – Departamentos jurídicos. 3. Empresas multinacionais. 4. Tecnologia da informação – Administração. 5. Tecnologia e direito. I. Silva, Silvio Bitencourt da. II. Título.

CDU 347.7
34:334.726
658.012.2:004

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

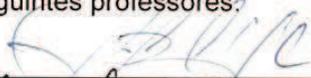
O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: "**OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) QUE ATUAM EM PAÍSES EMERGENTES: A Geração de Vantagens Competitivas à Luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas**" elaborada pelo mestrando **Leandro Henrique de Assis**, foi julgada adequada e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

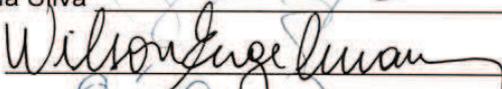
São Leopoldo, 13 de março de 2018.

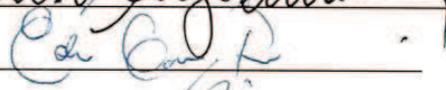

Prof. Dr. **Wilson Engelmann**

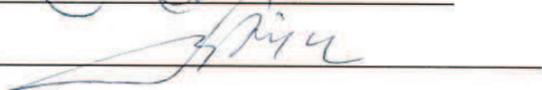
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Silvio Bitencourt da Silva 

Membro: Dr. Wilson Engelmann 

Membro: Dr. Éderson Garin Porto 

Membro: Dr. Luis Felipe Maldaner 

À minha mãe, Máris.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial:

À minha mulher, Rachel, pelo apoio;

Ao Prof. Dr. Silvio Bitencourt da Silva, por me apresentar o mundo da Administração e me guiar por ele.

*"I am the egg man
They are the egg men
I am the walrus".*
(LENNON; MCCARTNEY, 1967).

RESUMO

Cada vez mais, as empresas multinacionais de Tecnologia da Informação (TI) têm requerido a participação de seus departamentos jurídicos em suas tomadas de decisão. Acontece que as inovações tecnológicas promovidas por elas acarretam em inúmeros desafios, com destaque para aqueles de natureza jurídica, uma vez que o Direito, por suas especificidades, é incapaz de acompanhá-las. Tal incapacidade é particularmente verificada nos países emergentes; isso porque eles não são, em regra, aptos a promover a estabilidade de suas instituições, incluindo os seus sistemas jurídicos. As referidas organizações, então, conferem aos seus departamentos jurídicos o papel de conduzi-las por meio do emaranhado de indeterminações que daí decorre, donde a importância deles para o seu desempenho (eficácia). Dada essa quebra de paradigma do papel corporativo dos departamentos jurídicos - que passaram a ser, pois, constantemente demandados a abdicar de sua vocação consultiva para se tornarem também propositivos - bem como as peculiaridades da TI, torna-se importante a identificação de qual seja a capacidade dinâmica essencial para que eles atinjam o seu objetivo: gerar vantagens competitivas para as empresas nas quais inseridos.

Palavras-chave: Departamentos jurídicos. Vantagens competitivas. Empresas multinacionais. Tecnologia da Informação (TI). Capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

Multinational Information Technology (IT) companies are requiring more and more the participation of its legal departments on its decision-taking process. It happens that the technological innovations promoted by them leads to several challenges, especially legal ones, considering that Law, due to its specificities, is not able to keep up with them. This inability is particularly verifiable in emergent countries; this is because they are not, as a rule, able to promote the stability of its institutions, including the legal systems. Those organizations then trust their legal departments to lead them through the maze of uncertainties that comes from this, and that is the reason why they are so important to its performance (effectiveness). Due to this paradigm break of the corporate role of legal departments - that became constantly demanded to abdicate its consultive aptitude to be propositive too - as well as the IT peculiarities, it is important to identify what dynamic capability is essential for them to achieve its main goal: create competitive advantages to the companies they are part of.

Key-words: Legal departments. Competitive advantages. Multinational companies. Information Technology (IT). Dynamic capabilities.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA, BEM COMO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	11
2.1 As Teorias da Administração	15
2.1.1 A Economia como Precursora da Administração	15
2.1.2 A Escola Clássica da Administração e a Administração Científica, ou a Abordagem Clássica da Administração.....	18
2.2 Eficiência, Eficácia e a Administração	20
2.3 Estratégia, Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica	21
2.4 A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)	25
2.5 Capacidades Dinâmicas	30
3 OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM O OBJETO DESTE TRABALHO	34
3.1 Mercado.....	34
3.2 Globalização	37
3.3 Empresas Multinacionais	39
3.4 Tecnologia da Informação (TI)	42
3.5 Países Emergentes	45
4 A CAPACIDADE DINÂMICA ESSENCIAL PARA OS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TI QUE ATUAM EM PAÍSES EMERGENTES	48
4.1 Direito e Globalização	48
4.2 Departamentos Jurídicos	51
4.3 A Capacidade Dinâmica Essencial para os Departamentos Jurídicos de Empresas de TI que atuam em Países Emergentes	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62

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 humanidade¹, parece ter perdido espaço e importância frente ao dinamismo do mundo globalizado. Mais do que isso: considerado o criador, garantidor e promotor do mercado², o Direito passou a ser um dos seus maiores empecilhos, sobretudo nos países emergentes, 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 inserida em um Estado Democrático de Direito³. 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.

Assim, compreendido o Direito como uma necessidade do mundo dos negócios, o advogado se torna, em última análise, um facilitador das transações econômicas, quase que imprescindível à atividade empresária. 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.

¹ “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).

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

³ Com relação à conexão entre democracia e Direito, faz-se referência ao fato de que, para Bobbio (1987, p. 33), um Estado não necessariamente precisa ser *democrático* para ser *de Direito*. Isso porque, ao se definir como *de Direito*, o Estado estaria tão somente elegendo o seu modo de governo, e não a sua forma, que pode muito bem não ser democrática. Por outro lado, Ferrajoli (2002, p. 746-748) defende uma aproximação axiológica dos dois conceitos, que seriam, respectivamente, fontes de legitimação *formal* e *substancial* do Estado.

Isso é particularmente verificado no setor da Tecnologia da Informação (TI). Mais do que qualquer outro, a TI está em constante evolução⁴, e esse aperfeiçoamento contínuo - que 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, eivado 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 da teoria das Capacidades Dinâmicas - ramo da Administração que trata das competências “[...] 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*, isto 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 organizações nas quais inseridos. Esse é o fito deste trabalho, que se propõe a apontá-la a partir de uma pesquisa

⁴ Nota-se que a despeito da atual crise econômica brasileira, o setor vem crescendo e ampliando a sua importância no mercado nacional. Segundo estudo da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2016), elaborado em parceria com o *International Data Corporation* (IDC), a TI cresceu 9,2% no Brasil em 2015 em comparação a 2014, enquanto a média mundial foi de 5,6%. Isso significou a movimentação de 60 bilhões de dólares em 2015, o que representou 3,3% do PIB do país no ano (que, diga-se de passagem, registrou queda de -3,8%) e 2,7% do total de investimentos em TI no mundo.

teórica subdividida em três capítulos: o primeiro, que procederá com uma análise da evolução dos conceitos de estratégia e gestão estratégica, bem como das principais teorias da Administração, até chegar nas Capacidades Dinâmicas; o segundo, que se ocupará dos elementos fundamentais desta investigação; e o terceiro, que encadeará os tópicos que o precederam, e responderá ao problema proposto.

Em que pese seja fundamentado em uma pesquisa teórica, a finalidade deste trabalho 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 A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA, BEM COMO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Etimologicamente, o termo *estratégia* remonta à Grécia Antiga. Isso porque deriva da palavra grega *strategos* que, por sua vez, é composta pelos vocábulos *stratos* (exército) e *agos* (comando) (LIDDELL; SCOTT, 2017). Quando de sua concepção, portanto, a expressão se associava a uma ideia de autoridade, mais precisamente marcial, e a correlação entre ela e o universo militar perdurou por muito tempo.

É o que ensina Ghemawat (2000, p. 16):

‘Estratégia’ é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares.

Apesar de sua origem bélica, o conceito de estratégia sempre permeou todas as ações do homem. Tanto que, para a Teoria da Escolha Racional (TER), as noções de estratégia e racionalidade estão conectadas. De acordo com ela, ao tomarem algum tipo de decisão, os indivíduos “[...] fazem uso de estratégias minimamente coerentes com seus propósitos, de modo a obterem a maximização da sua satisfação, ao mesmo tempo que procuram minimizar os custos do processo”. (CAMPOS; BORSANI; AZEVEDO, 2016, p. 103).

Curiosamente, essa forma de se compreender o comportamento humano - conhecida como *homo economicus* - foi inicialmente proposta pela Economia. Scott (2000, p. 126, tradução nossa) traça um paralelo entre a ciência econômica e as demais ciências sociais, e explica o porquê da adoção, por estas - incluindo a própria Administração⁵ - dos pressupostos daquela, como o do *homo economicus*:

Há muito tempo que a economia é tida, para muitas pessoas, como a mais bem-sucedida das ciências sociais. Ela parte do pressuposto de que as pessoas são motivadas por dinheiro e pela possibilidade de auferirem lucro, o que permitiu a elaboração formal, e muitas vezes preditiva, de modelos de comportamento humano. Esse aparente sucesso levou muitos cientistas sociais a olharem com interesse

⁵ “Esse modelo simplificado da natureza humana possibilitou a construção rápida de uma teoria da administração, pois admitindo-se os objetivos do homem assim prefixados poder-se-ia saber de antemão como reagir, o que facilitaria muito as relações com ele”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 34).

nesta direção. Eles podem ter pensado que, se pudessem adotar os métodos da economia, haveria a chance de atingirem um sucesso parecido em seus próprios estudos. Esses sociólogos e cientistas políticos tentaram criar teorias a respeito da ideia de que toda a ação é fundamentalmente 'racional' e que as pessoas sopesam os potenciais ganhos e prejuízos de suas ações antes de decidirem o que fazer.

Faz-se importante ressaltar a discrepância entre a antiguidade e a relevância da noção de estratégia para a humanidade e a sua transformação em objeto de estudo, ao menos formal (acadêmico). O fato pode ser concatenado à história da própria Administração, que, apesar de “[...] praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos [...]” (MAXIMIANO, 2009, p. 16), é recente enquanto ciência⁶.

Segundo Chiavenato (2003, p. 30):

No decorrer de toda a história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. [...]. Uma das razões para tanto é que nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes.

Ou seja, foi a evolução social, a qual conferiu uma maior complexidade às relações humanas (principalmente em áreas como as do comércio, do trabalho, etc.), que proporcionou o espaço necessário para que a Administração pudesse se desenvolver como ciência. Por sua vez, a Administração atribuiu à estratégia uma posição de destaque dentre suas teorias, o que a tornou, ao longo dos anos, um dos seus mais discutidos e aprimorados temas.

Em relação à importância da estratégia para a Administração, Camargos e Dias (2003, p. 31):

A Administração Estratégica é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais.

⁶ “Para que determinado campo de conhecimentos seja considerado ciência é necessário que tenha um objeto próprio e isso a administração possui”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 39).

Não é de se estranhar que, de todos os eventos históricos que de uma forma ou de outra serviram de alicerce para o progresso da humanidade, aqueles mais importantes à Administração - e, por conseguinte, à estratégia - foram as Revoluções Industriais (a Primeira, de 1780 a 1860; e a Segunda, de 1860 a 1914). Isso porque “Muitas das ideias de hoje começaram a nascer nessa época e deram origem ao movimento da administração científica, já no início do século XX”. (MAXIMIANO, 2009, p. 17).

Mais uma vez, Chiavenato (2003, p. 33):

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior.

De fato, as Revoluções Industriais tiveram ascendência sobre a Administração, uma vez que delas se originou a empresa industrial (MAXIMIANO, 2009, p. 27). De mais a mais, foi esse progresso no ambiente fabril, aliado à gradual segregação dos conceitos de propriedade e administração⁷, que fomentou o surgimento da figura do administrador, o qual “[...] passou a discutir as suas funções, a verbalizar e a teorizar sobre suas responsabilidades, começando a elaborar um pensamento administrativo”. (LODI, 1993, p. 13).

Não por acaso, os cursos de Administração de Wharton (final do século XIX) e Harvard (início do século XX) são contemporâneos da Segunda Revolução Industrial. Inclusive, “[...] já dispunham de um núcleo formado por preocupações de natureza estratégica, embora não se utilizasse à época tal designação”. (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p. 49).

Novamente, Ghemawat (2000, p. 18):

A Segunda Revolução Industrial testemunhou a fundação de muitas escolas de administração de elite nos Estados Unidos, começando com a Wharton School em 1881. A Harvard Business School, fundada em 1908, foi uma das primeiras a promover a ideia de que

⁷ “O crescimento do tamanho das empresas, com novos setores, novos níveis de supervisão/controle, e a expansão geográfica dos negócios ensejando novas unidades, filiais, ou a descentralização geográfica de setores, introduziram uma nova divisão: a separação entre a propriedade e a gestão dos negócios, em que se processa a gradativa substituição do *dono* da empresa por pessoas contratadas e designadas para funções antes executadas por ele mesmo ou seus familiares”. (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 4, grifo do autor).

os gerentes deveriam ser treinados para pensar de forma estratégica em vez de agir apenas como administradores funcionais [...].

Todavia, foi somente a partir da década de 1950 que a estratégia passou a ocupar um espaço central na produção acadêmica da Administração. Observa-se que algumas das mais profícuas obras produzidas desde então - como as de Penrose (*The theory of the growth of the firm*, 1959), Ansoff (*Corporate strategy*, 1965), Andrews (*The concept of corporate strategy*, 1971) e Porter (*Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors*, 1980) - atribuíram à estratégia a condição de vetor da geração de vantagens competitivas⁸. Ou seja, correlacionaram-na ao próprio êxito da empresa, entendimento que é corroborado pelo conceito de estratégia proposto por Kluyver e Pearce II (2010, p. 2):

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Com fundamento nessa compreensão, e tendo por base os referidos trabalhos - em especial o de Penrose, “[...] que via a possibilidade de distinção de uma empresa como algo determinado pela heterogeneidade dos produtos e dos serviços disponíveis ou potencialmente disponíveis a partir de seus recursos” (SILVA, 2016, p. 22) - desenvolveu-se a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). Ao contrário da teoria da Organização Industrial (OI)⁹, a VBR preconiza que as vantagens competitivas são primordialmente geradas pelos recursos e competências da própria empresa, e não pela estrutura da indústria em que inserida, ao que se atribui uma importância secundária (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010, p. 376).

Pode-se concluir que foi a partir do advento da VBR que a Administração voltou a se dedicar aos pontos fortes e fracos internos da empresa, em detrimento de suas oportunidades e ameaças externas (HOSKISSON et al., 1999, p. 418). De forma a que se possa melhor compreender a sua evolução enquanto ciência,

⁸ Sobre *vantagem competitiva*, Schermerhorn (2011, p. 75): “Esse termo se refere a uma competência central que claramente destaca uma organização de seus competidores e dá a essa organização uma vantagem sobre eles no mercado. [...] é algo que decorre da habilidade de ter um desempenho melhor que os concorrentes”.

⁹ “Segundo esta linha de pensamento, o desempenho (performance) das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (structure) e pela estratégia (conduct) adotada pelas empresas”. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999, p. 1).

propõe-se agora uma análise histórica do desenvolvimento das suas principais teorias, até o advento das Capacidades Dinâmicas.

2.1 As Teorias da Administração

Para que se tenha clareza acerca do objeto e da própria relevância da teoria das Capacidades Dinâmicas para a Administração, é imprescindível que se promova um esquadramento das proposições acadêmicas que a antecederam.

Griffin (1999, p. 36-37, tradução nossa) ratifica a importância - prática, inclusive - da compreensão da história e das teorias da Administração pelos administradores:

[...] tanto as teorias como a história são importantes para os administradores de hoje. [...]. As teorias da administração, utilizadas para a criação e condução das organizações para o atingimento de seus objetivos, são baseadas em casos reais. [...]. Conhecer o contexto histórico da administração proporciona um senso de herança e ajuda administradores a evitar os erros em que outros já incorreram.

Continuando, faz-se referência ao fato de que, conforme demonstrado na apresentação deste capítulo, a Administração, ao menos enquanto ciência, é recente, eis que o seu surgimento se deu há aproximadamente dois séculos¹⁰. Por isso, antes que se adentre em suas próprias teorias, é crucial que se promova o exame das ciências que, pela similitude dos objetos de pesquisa, se constituíram em suas molas propulsoras. E, dentre todas elas, nenhuma foi tão significativa para a Administração como a Economia: afinal, “Antes do surgimento do administrador-pensador, encontramos nos economistas clássicos do início do século XIX as origens do Pensamento Administrativo”. (LODI, 1993, p. 13).

2.1.1 A Economia como Precursora da Administração

Foi a Economia que proporcionou as bases para a formulação da ciência que se convencionou chamar de *Administração*¹¹. As reflexões dos grandes economistas

¹⁰ “As teorias da administração são, de fato, consideradas teorias jovens, da nossa época [...]”. (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 28).

¹¹ “A palavra ‘administração’ é singularmente difícil de se definir ou explicar. É, em primeiro lugar, genuinamente americana e perde quando é traduzida para alguma outra língua, mesmo que seja para o inglês da Inglaterra. Denota uma função, mas também as pessoas que a desempenham.

liberais - dentre os quais se destaca Adam Smith¹² (1723-1790) - “[...] constituem os germes iniciais do pensamento administrativo de nossos dias”. (CHIAVENATO, 2003, p. 36).

Para Smith, a Economia era impessoal e objetiva (DRUCKER, 1981, p. 18). Ou seja, ela obedeceria a uma ordem natural - a famosa *mão invisível* - que, por sua vez, garantiria a alocação eficiente dos recursos e da produção de uma sociedade. Segundo ele, esta dinâmica se fundamentaria no já citado conceito de *homo economicus*; por mais paradoxal que pareça, seria justamente pelo fato de que os indivíduos são autointeressados (isto é, buscarão sempre maximizar os seus ganhos e minimizar os seus prejuízos, indiferentes aos interesses dos demais) que o bem-estar coletivo seria atingido.

A respeito da correlação entre a *mão invisível*, o autointeresse e os ganhos sociais que daí adviriam, Smith (2013, p. 59-60):

[...] a renda anual de cada sociedade é sempre precisamente igual ao valor de troca de toda a produção anual de sua indústria, ou seja, é exatamente a mesma coisa que esse valor de troca. Cada indivíduo, portanto, se empenha o mais que pode em empregar seu capital no suporte à indústria nacional, e também em direcionar essa indústria para um produto que seja do maior valor possível; cada indivíduo trabalha necessariamente para fazer a renda anual da sociedade tão grande quanto ele possa conseguir. Em geral, ele de fato não tem a intenção de promover o interesse público, nem sabe o quanto o está promovendo. Ao preferir dar suporte à indústria doméstica e não à estrangeira, ele tem em vista apenas sua própria segurança; e ao direcionar essa indústria de tal maneira que seu produto possa ser do maior valor possível, ele tenciona apenas seu próprio ganho, e nisso é, como em muitos outros casos, conduzido por uma mão invisível para produzir um desfecho que não faz parte de sua intenção. Nem sempre é pior para a sociedade que ela não tenha participado dessa intenção. Ao perseguir seu próprio interesse, esse indivíduo frequentemente promove o interesse da sociedade de forma mais efetiva do que se realmente tivesse a intenção de promovê-lo.

Essa forma de se compreender o comportamento humano foi reduzida por Smith (2013, p. 20) a uma frase que acabou se tornando uma de suas mais

Indica uma posição e nível social, mas é também uma disciplina e um campo de estudo”. (DRUCKER, 1981, p. 13).

¹² “Smith se distingue de todos os economistas que o antecederam, não só por sua formação acadêmica e pela vastidão de seus conhecimentos, como também porque foi o primeiro a elaborar um modelo abstrato completo e relativamente coerente da natureza, da estrutura e do funcionamento do sistema capitalista”. (HUNT; LAUTZENHEISER, 2012, p. 37).

conhecidas máximas: “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso jantar, mas da consideração que eles têm por seus próprios interesses”. Aliás, essa premissa se constitui também no fundamento da própria Lei de Oferta e Procura, igualmente proposta por ele.

Nesse sentido, Motta e Vasconcelos (2004, p. 34-35):

A figura do homo economicus foi muito usada pelos economistas clássicos em seus trabalhos. Na própria base da Lei de Oferta e Procura, como veremos a seguir, ela é facilmente identificável. [...]. Para Adam Smith, justamente o interesse em maximizar o seu ganho individual faz com que os agentes econômicos - produtores, consumidores e trabalhadores - procurem as alternativas mais racionais de ganhos em um mercado competitivo.

Ainda que tenha dado ênfase às forças do mercado - que atuariam a partir da competição existente entre os agentes econômicos, os quais, em um mundo ideal, concorreriam livremente entre si - Smith, em sua obra *A Riqueza das Nações* (1776), também se dedicou à questões de natureza administrativa, como, por exemplo, a eficiência das grandes fábricas. Inclusive, fez referência a dois dos princípios organizacionais que, mais tarde, “[...] Taylor e Gilbreth iriam desenvolver como a base fundamental da Administração Científica” (CHIAVENATO, 2003, p. 37): a especialização da mão-de-obra¹³ e a divisão do trabalho¹⁴.

Apesar de ter-se dado destaque às contribuições de Smith, outros economistas foram essenciais para a Administração, como, por exemplo, David Ricardo (1772-1823), John Stuart Mill (1806-1873) - cujas ideias embasaram o *Taylorismo*¹⁵ - Karl Marx (1818-1883), etc. À sua maneira, cada um desses pensadores colaborou para valorizá-la, “[...] seja porque a mencionaram dando-lhe o status de um novo campo de conhecimentos, seja porque estimularam os pensadores e autores que vieram logo depois”. (LODI, 1993, p. 14).

¹³ “Esse criador da Escola Clássica da Economia já em 1776 mencionava o princípio da especialização dos operários numa manufatura de agulhas para salientar a necessidade de racionalização da produção”. (LODI, 1993, p. 13).

¹⁴ “Nesse período, 1723 a 1790, Adam Smith desenvolveu o conceito de divisão do trabalho, representando o pensamento econômico clássico, que consolidou a separação da propriedade dos meios de produção e a atividade produtiva, fazendo com que os que estavam diretamente ligados à produção, possuindo a força de trabalho, mas não os meios de produzir, perdessem o produto final do seu trabalho, diferenciando-se, assim, do dono ou proprietário destes meios”. (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 30).

¹⁵ “James Mill apontou a necessidade de reduzir ao mínimo o número de tarefas de cada trabalhador a fim de aumentar a velocidade e a eficiência. Mill também se antecipou aos problemas que seriam atacados por Taylor, ao sugerir que tempos e movimentos deveriam ser analisados e sistematizados para produzir a combinação mais eficiente”. (MAXIMIANO, 2009, p. 29).

Gradualmente, a ideia de que os indivíduos poderiam apenas adaptar as leis do mercado, mas não as dominar, foi sendo substituída pelo entendimento de que a Administração, ao possibilitar que recursos menos produtivos se tornassem mais proveitosos, deveria ser considerada como o epicentro da geração de riquezas. Em resultado, “[...] a ‘mão invisível’ de Adam Smith veio a ser suplementada por aquilo que Alfred D. Chandler, Jr., um famoso historiador, chamou de mão visível dos gerentes profissionais”. (GHEMAWAT, 2000, p. 16).

2.1.2 A Escola Clássica da Administração e a Administração Científica, ou a Abordagem Clássica da Administração

Os séculos XVIII e XIX foram prolíferos para as ciências exatas, naturais e, em especial, humanas. O advento da Economia conferiu à última um instrumento de análise e predição do comportamento dos indivíduos, que se mostrou fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade que testemunhou o surgimento da indústria.

Por sua vez, foi somente durante as primeiras décadas do século XX que a Administração foi delineada enquanto ciência. Não era mais plausível que se confiasse o gerenciamento das empresas a proprietários/administradores que se valiam de técnicas amadoras, muito mais intuitivas do que profissionais. Era necessário que houvesse “[...] um corpo organizado de conhecimentos ou teorias, assumindo a estatura de uma disciplina com vida própria” (MAXIMIANO, 2009, p. 32), o qual pudesse, de alguma forma, sustentar o crescimento dessas organizações. E foi justamente esse o mérito da Escola Clássica da Administração e da Administração Científica, tratadas em conjunto como *Abordagem Clássica da Administração*.

Pode-se dizer que a Escola Clássica da Administração e a Administração Científica se dedicaram ao mesmo objeto de estudo: a eficiência. Entretanto, as hipóteses de ambas as correntes eram distintas: enquanto a primeira, fundada por Henri Fayol¹⁶ (1841-1925), era “[...] preocupada em aumentar a eficiência da

¹⁶ “Henri Fayol (1841-1925), que iria deixar uma grande contribuição para a administração francesa e também para a teoria clássica da Administração, passou quase toda a sua vida numa indústria de mineração (carvão e aço), primeiro como engenheiro e depois como diretor. Fayol chegou a diretor geral em 1888 e permaneceu assim até 1918 e, durante esse período, salvou essa indústria da bancarrota”. (LODI, 1993, p. 45).

empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas [...]", a segunda, criada por Frederick Taylor¹⁷ (1856-1915), se dedicava a "[...] aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário". (CHIAVENATO, 2003, p. 48).

Griffin (1999, p. 40-42, tradução nossa) faz um compêndio dos propósitos e métodos de ambas as teorias:

A produtividade emergiu como um sério problema das empresas durante os primeiros anos deste século. As fábricas estavam expandindo e o capital estava à disposição, porém a oferta de mão-de-obra era pequena. Então, os administradores começaram a procurar meios de utilizar a mão-de-obra existente de uma forma mais eficiente. Em resposta a essa necessidade, os especialistas começaram a focar em como otimizar o desempenho individual dos trabalhadores. O trabalho deles levou ao desenvolvimento da administração científica. [...]. Taylor teve um papel de destaque na área. [...]. Enquanto a administração científica lidava com as tarefas individuais dos empregados, a *administrative management* focava na gestão de toda a organização. [...]. Henri Fayol foi o mais articulado interlocutor da *administrative management*. [...]. A partir de sua própria experiência gerencial, ele tentou sistematizar a prática da gestão para fornecer orientação e direcionamento aos outros administradores.

Dentre todas as contribuições da Escola Clássica da Administração - como, por exemplo, a determinação das funções da empresa ou a definição dos princípios da própria teoria (os quais serviram como uma espécie de *manual* para a administração de organizações), uma das mais importantes é o estabelecimento das funções do administrador proposta por Fayol, quais sejam: "[...] prever, organizar, comandar, coordenar e controlar". (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 57). Com relação à Administração Científica, como o próprio nome sugere, um de seus maiores legados foi atribuir - ainda que exacerbadamente - o cientificismo à Administração, principalmente no que toca ao aproveitamento, pelas empresas, de sua mão-de-obra¹⁸.

Ainda que contestado pela racionalização exagerada que propunha do trabalho em prol da eficiência - a qual, em certa medida, acabava por desumanizar

¹⁷ "Taylor separava o seu mundo nas suas partes mais diminutas. [...]. Quando caminhava, ele contava o número dos passos, para descobrir qual seria o melhor modo de andar. [...]. Não podia suportar ver um torno ou um homem inativos. Ele nunca perdia tempo e queria ter a certeza de que isso não acontecia com ninguém". (HAMPTON, 1992, p. 12).

¹⁸ "A visão de Taylor era bem mecanicista. Entendia que os empregados deviam ser colocados cientificamente nos seus postos de trabalho com materiais e condições de trabalho para que as normas pudessem ser cumpridas". (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 35).

os trabalhadores¹⁹ - o objetivo de Taylor era genuinamente altruísta: “[...] dar ao trabalhador um meio de vida decente mediante aumento da produtividade do trabalho”. (DRUCKER, 1981, p. 21). Tanto é que, a partir do advento da Administração Científica, “Aquilo que fora um luxo acessível apenas aos ricos - como automóveis ou aparelhos domésticos - rapidamente tornou-se disponível para as massas”. (CHIAVENATO, 2003, p. 67).

2.2 Eficiência, Eficácia e a Administração

Os conceitos de eficiência e eficácia são essenciais para a Administração²⁰. Em conjunto, eles expressam o próprio escopo da ciência, que pode ser sintetizado como a promoção de meios para a potencialização dos resultados de uma empresa. Reitera-se que até mesmo Adam Smith - tido como o formulador da teoria econômica, precursora da Administração - já os abordava quando de suas análises acerca do funcionamento das organizações.

Em primeiro lugar, é importante que se esclareça a diferença existente entre eficiência e eficácia para a Administração. Enquanto eficiência se relaciona aos recursos empregados por uma empresa, eficácia é associada aos seus objetivos.

Maximiano (2009, p. 70-71) elucida o conceito de ambos:

Todas as organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos. Portanto, o desempenho de qualquer organização pode ser avaliado pela medida em que os objetivos são realizados e pela forma como os recursos são utilizados. Eficiência e eficácia são dois conceitos tradicionalmente usados para fazer essa avaliação. Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos e eficiente quando utiliza corretamente seus recursos.

Apesar de serem, em geral, complementares entre si, as concepções de eficiência e eficácia não são condições uma da outra. Deve-se atentar para o fato de que a eficiência de uma empresa, por si só, não garante a sua eficácia, e vice-

¹⁹ “Trabalhadores argumentaram que a administração científica era apenas um instrumento para se obter mais trabalho dos empregados e reduzir o número total de trabalhadores necessário para as empresas”. (GRIFFIN, 1999, p. 41, tradução nossa).

²⁰ “Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas *de maneira eficiente e eficaz*”. (CHIAVENATO, 2003, p. 10, grifo do autor).

versa²¹. Inclusive, nas organizações de hoje, a correlação entre eficiência e eficácia está ainda mais prejudicada; afinal, na medida em que o conhecimento passou a ser apontado como uma de suas maiores riquezas, o trabalho (aqui compreendido como a mão-de-obra pura e simples, não intelectualizada) se tornou menos fundamental para o atingimento dos seus objetivos²².

Drucker (2002, p. 56) discorre sobre estes sinais dos tempos e, concomitantemente, reforça a necessidade que têm as empresas de gerirem adequadamente os conhecimentos que têm a sua disposição, de modo a se tornarem eficazes:

Para o trabalho braçal, precisamos apenas de eficiência; ou seja, a capacidade de fazer as coisas corretamente, em vez da capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas. [...]. Antes, o trabalhador manual - fosse operador de máquinas ou soldado da linha de frente - predominava em todas as organizações. [...]. Hoje, no entanto, a grande organização baseada no conhecimento é a realidade central. [...]. Agora, eficácia não pode mais ser esperada automaticamente. Não se pode descuidar dela.

Independentemente da natureza dos recursos de que disponha uma organização (braçais, intelectuais, etc.), a sua eficácia pode ser entendida como o seu próprio êxito. Isso porque o atingimento de seus objetivos - sejam eles quais forem - se constitui em sua razão de existir. E, para que se aumentem as chances de sucesso de uma empresa, a criação e execução de estratégias adequadas aos seus propósitos é fundamental²³.

2.3 Estratégia, Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica

Referiu-se anteriormente que a estratégia é um dos mais significativos objetos de estudo da Administração. Isso pode ser confirmado pelo fato de que grande parte das teorias da ciência foi elaborada a partir dos seus enunciados. Nota-se que a

²¹ “Às vezes a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fabrica um produto para o qual não existe demanda. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente”. (DAFT, 1999b, p. 39).

²² “No momento presente, o mundo convive com a sociedade do conhecimento. As mudanças e as inovações tecnológicas estão ocorrendo em ritmo tão acelerado, que, além dos fatores tradicionais de produção, é fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas nas organizações”. (ROSSETTI et al., 2008).

²³ “Aumentam as provas de que as empresas eficientes planejam de modo diferente a partir de suas condições menos eficientes”. (HAMPTON, 1992, p. 219).

Administração passou a se ocupar da estratégia - academicamente, ao menos - na metade do século XX²⁴, atribuindo-lhe a condição de geradora das vantagens competitivas das empresas.

Diga-se de passagem, desde os anos 1970, a maioria dos teóricos da Administração acreditavam que as vantagens competitivas das empresas dependiam mais do meio em que elas estavam inseridas do que de seus próprios recursos; ou seja, que para serem eficazes, as organizações deveriam estruturar e implementar estratégias de modo a aproveitar tanto quanto possível as oportunidades oferecidas pelo ambiente em que inseridas, bem como se precaver de suas vicissitudes. Essa corrente ficou conhecida como *economia industrial* (ou *organização industrial*)²⁵.

George e Joll (1983, p. 72) demonstram o quão intrinsecamente conectados estavam, para a economia industrial, o sucesso das empresas e a sua capacidade de se reestruturar em consonância com as alterações ocorridas no mercado (indústria):

A mudança estrutural está associada ao destino de cada firma. Nas indústrias em declínio, as firmas que não conseguem adaptar-se e ingressar em novas áreas de crescimento entram em declínio e muitas vezes deixam de existir. Nas indústrias em expansão, as firmas existentes conseguem aumentar de tamanho, e a capacidade da indústria também se amplia com o aparecimento de firmas inteiramente novas e pela ampliação das atividades de firmas cujo interesse principal estava em outros campos. Pouca coisa há que ser dita acerca da firma malsucedida que opera num mercado em declínio e que, por causa de seu fracasso em se adaptar a circunstâncias em transformação, acaba fechando as portas.

A propósito, para Ansoff e Hayes (1990, p. 15, grifo do autor), o problema estratégico tinha matiz econômica, e se relacionava justamente à falta de equalização entre as organizações e a indústria:

²⁴ “No início dos anos 50, dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith, Jr., e C. Roland Christensen, incentivaram os alunos a perguntar se a estratégia de uma empresa se adequava ao seu ambiente competitivo. [...]. No final dos anos 50, Kenneth Andrews, outro professor de Política de Negócios de Harvard, expandiu este pensamento afirmando que ‘toda organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou metas, que o mantenha em movimento numa *direção deliberadamente escolhida* e impeça que se desvie por direções indesejadas’”. (GHEMAYAT, 2000, p. 18-19, grifo do autor).

²⁵ “A perspectiva inicial da economia industrial sustentava que as influências ambientais - particularmente aquelas que moldam a estrutura do setor - eram as determinantes primárias do sucesso de uma empresa”. (KLUYVER; PIERCE II, 2010, p. 2).

No início da década de 1950, primeiramente as empresas e mais tarde outros tipos de organização, passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que a causa desse problema (que ficou conhecido como *problema estratégico*) era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. Tratava-se, portanto, de um problema técnico-econômico.

De acordo com os próprios autores, agora na companhia de Declerck (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990, p. 54), a solução do referido problema se daria por meio implementação de um planejamento estratégico:

A técnica inventada para o tratamento desse novo problema empresarial importante foi o planejamento estratégico. Definir a atitude ou a posição estratégica da empresa é um procedimento racional: envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial. O resultado disso é uma nova atitude estratégica. Supõe-se no planejamento estratégico que, dada a nova atitude, a empresa passe em revista e faça uma alocação de suas energias de modo a passar da velha atitude para a nova.

Faz-se importante a contextualização histórica e a definição, ainda que em linhas gerais, daquilo que seja planejamento estratégico. Isso porque o tema se tornou, na segunda metade do século XX, um produto bastante vendável para administradores e consultores estratégicos, que acabaram, de certa forma, por vulgarizá-lo²⁶.

Em suma, o desenvolvimento dos mercados - que se deu mais acentuadamente a partir da década de 1970 - trouxe instabilidade para as empresas que, até então, atuavam em uma conjuntura econômica caracterizada pela constância. A partir de uma maior oferta de produtos e serviços, a competição se tornou mais acirrada, o que fez com que as organizações deixassem de olhar apenas para si mesmas e avaliassem também o seu entorno na busca por

²⁶ “Trinta anos atrás, os processos de planejamento elaborados, com o suporte de altos executivos dedicados, podiam ser encontrados em praticamente todas as empresas entre as 500 melhores da revista *Fortune*. Então, houve uma reação, e o planejamento estratégico caiu em desgraça. Resultados corporativos decepcionantes, desgaste na competitividade, falta de inovação e de iniciativa em assumir riscos eram acusações feitas ao planejamento estratégico. O uso de modelos simplistas, que geravam números duvidosos, também foi citado como uma das principais causas do fracasso”. (KLUYVER; PIERCE II, 2010, p. 207, grifo do autor).

vantagens competitivas (o que, frisa-se, culminou no advento da economia industrial).

Essa mudança de paradigma foi observada por Gurgel e Rodriguez (2009, p. 59-60), que, de mais a mais, a correlacionaram com a própria ascensão do planejamento estratégico:

Vivia-se uma época em que se presumia existir grande estabilidade. Ainda que de fato não existisse essa estabilidade presumida, não se podem comparar a intensidade e variabilidade da concorrência, da inovação tecnológica e da informação, como insumos de mudança, encontradas nos dias de hoje, com aquilo que ocorria até os anos 1970. [...]. O planejamento estratégico surge, assim, nos anos 1970 [...]. Planejamento estratégico é, portanto, resultado das exigências de um novo tempo, um tempo de mudanças aceleradas.

O planejamento estratégico pode ser definido, então, como o meio pelo qual uma empresa operacionaliza os seus objetivos; em outras palavras, “[...] um processo usado para desenvolver uma análise de suporte e para comunicar e implementar a estratégia escolhida”. (KLUYVER; PIERCE II, 2010, p. 207). É, ao mesmo tempo, o método “[...] mais básico e de maior alcance [...]” (HAMPTON, 1992, p. 198) para tanto.

Constata-se que, independentemente da importância que se atribua ao ambiente no qual inserida a organização, aos seus recursos, etc., para a geração de vantagens competitivas, o fato é que o planejamento estratégico, para ser eficiente, deverá englobar todos esses fatores²⁷. Inclusive, é exatamente essa a inovação trazida por ele: dar um caráter holístico à implementação das estratégias²⁸.

Todavia, a despeito do quão bem elaborado tenha sido, o planejamento estratégico, por si só, não tem condições de tornar uma empresa eficaz. Espera-se da administração da organização que “[...] ajuste a configuração interna da empresa, [...] e desenvolva em seus agentes o **pensamento estratégico** - a mais importante

²⁷ Um dos mais conhecidos e abrangentes métodos para a criação e execução de estratégias é o *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Segundo Griffin (1999, p. 235, tradução nossa), “O ponto de partida para a elaboração de uma estratégia é costumeiramente a análise SWOT. SWOT é o acrônimo que compreende os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. [...]. Na análise SWOT, as melhores estratégias realizam os objetivos da empresa (1) explorando suas oportunidades e seus pontos fortes enquanto (2) neutraliza suas ameaças e (3) evita (ou corrige) suas fraquezas”.

²⁸ “O planejamento estratégico é, portanto, o processo decisório que articula e sistematiza recursos, pessoas e ideias, de modo abrangente e sensível às contingências ambientais, tendo em vista os fins determinados da organização/empresa”. (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 60).

aquisição estratégica de uma organização” (GURGEL; RODRIGUEZ, 2009, p. 60, grifo do autor); ou seja, que o torne possível.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 58-59) ratificam o entendimento de que a administração precisa estar à altura do planejamento estratégico de uma empresa, sob pena de frustrá-lo, atrelando o êxito de sua implementação àquilo que se convencionou chamar de *gestão estratégica*:

Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças a empresa necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos. Na falta de tais qualidades, a empresa parecerá resistir à implantação de planos.

Em conclusão, pode-se afirmar que os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica estão interligados. Afinal, a empresa não será eficaz se não puder contar com estratégias adequadas; as estratégias, por sua vez, para serem apropriadas, deverão ser elaboradas por meio de um planejamento estratégico; e, por fim, o planejamento estratégico não será eficiente se a própria gestão não for estratégica.

2.4 A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)

De acordo com o disposto no item anterior, foi a partir da década de 1950 que a estratégia foi alçada à condição de objeto de estudo da Administração. Naquela época, prevalecia entre os autores a ideia de que as vantagens competitivas das empresas adviriam predominantemente de seus recursos. Conseqüentemente, a política empresarial²⁹ se constituía no cerne do exame da estratégia, o que explica o porquê de muitos desses autores terem se dedicado a “[...] identificar as ‘melhores práticas’ das empresas que contribuía para o sucesso”. (HOSKISSON et al., 1999, p. 419).

Contudo, as mudanças econômicas e sociais trazidas pelos anos 1970 motivaram a alteração do enfoque dado pela Administração à estratégia. Sob a

²⁹ Para Roncaglio e Janke (2012, p. 144), a política empresarial tem a função de “[...] estabelecer como será o funcionamento de uma empresa, como se dará a divisão dos lucros e investimentos, quem tem poderes e autoridade para responder pela empresa, como serão estabelecidas as relações com outras empresas, a definição dos cargos e salários dos funcionários, as metas de produção etc.”.

influência do trabalho de Porter (*Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors*, 1980), o ambiente ao qual pertenciam as organizações passou a ser considerado o fator preponderante de sua eficácia, o que relegou os seus recursos a um segundo plano e culminou no desenvolvimento da economia industrial³⁰.

Acontece que, com a chegada da década de 1980, o interesse dos autores pelos recursos das empresas foi renovado. Isso se deveu principalmente ao trabalho de Wernerfelt (*A resource-based view of the firm*, 1984)³¹, por meio do qual os referidos recursos foram reposicionados ao centro do debate acerca das vantagens competitivas das organizações. À luz das teorias clássicas da Administração, Wernerfelt reinstituiu a premissa de se avaliar as empresas a partir “[...] dos recursos por ela utilizados [...]” (GHEMAWAT, 2000, p. 120), o que veio a se constituir no próprio fundamento da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)³².

Especificamente sobre a ascendência da obra de Penrose (*The Theory of the Growth of the Firm*, 1959) sobre o trabalho de Wernerfelt, Hoskisson et al. (1999, p. 444):

A visão da empresa baseada em recursos não é nova. Seus indícios podem ser encontrados nos primeiros trabalhos sobre gestão. O relacionamento entre as competências especiais de uma empresa (colocando seus recursos em funcionamento) e seu desempenho foram incorporados em alguns tratados clássicos sobre gestão. [...]. [...] a ideia fundadora de perceber a empresa como um conjunto de recursos foi apresentada pela primeira vez em 1959 por Penrose em sua teoria do crescimento da empresa. [...]. Penrose argumentou que é a heterogeneidade, e não a homogeneidade dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis, que dá a cada empresa sua característica singular. A noção de que as empresas obtêm uma característica singular em virtude dos seus recursos heterogêneos é a base da VBR.

³⁰ “A ênfase no ambiente externo foi o tema dominante na literatura estratégica durante os anos 1970 e na maior parte dos anos 1980. Nesse período, muito do que se desenvolveu em análise estratégica se concentrou na indústria em que inseridas as empresas e no seu posicionamento competitivo em relação aos seus rivais. A análise da indústria e da competição estava associada ao trabalho de Michael Porter em Harvard”. (GRANT, 1995, p. 114-115).

³¹ “Trata-se de ideia antiga, mas ela foi revivida em 1984 em um artigo de Birger Wernerfelt”. (GHEMAWAT, 2000, p. 120).

³² “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).

Nota-se que, para Wernerfelt, 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), ele 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. Para o autor, “[...] que procura estabelecer as relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis” (SILVA, 2016, p. 22), a definição demasiadamente abrangente de recursos não seria apropriada, uma vez que eles precisariam ser dotados de determinadas características para que pudessem servir aos seus intentos (BARNEY, 1991, p. 105-106, tradução nossa):

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 [...].

Reitera-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 trabalho, 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 organização 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, dado o “[...] cenário da hipercompetição que se arma em todo o mundo [...]” (BARROS, 1993), 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. Isso demandaria das empresas uma reestruturação contínua, a qual seria por demais 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.

Acerca da relação que se impõe entre os recursos das empresas e a elaboração de suas estratégias, bem como da prevalência da VBR sobre a economia industrial nos dias de hoje, Grant (1995, p. 115-116, grifo do autor, tradução nossa):

O ponto de partida para a formulação de uma estratégia deve ser algum tipo de definição acerca da identidade e do propósito da empresa - via de regra, essas definições adotam a forma de determinação de uma *missão*, que tem o condão de responder ao seguinte questionamento: ‘*Qual é o nosso negócio?*’. Normalmente, essa determinação é fundamentada no mercado em que inserida a organização, a partir de perguntas como: ‘*Quem são nossos clientes?*’ e ‘*Quais de suas necessidades buscamos suprir?*’. Mas em um mundo em que as preferências dos clientes são voláteis, em que os seus perfis estão em constante mudança e em que as tecnologias utilizadas para atendê-los se desenvolvem rapidamente, a orientação de uma organização a partir de elementos externos ao seu negócio não é capaz de prover bases sólidas para que ela formule uma estratégia de longo prazo. Quando o meio está em processo de mudança, uma empresa, com vistas aos seus recursos e capacidades, estará em uma posição muito mais segura para definir a sua identidade. Portanto, a determinação da identidade de uma empresa a partir do que ela é capaz de fazer pode oferecer bases muito mais sólidas para a estratégia em comparação à determinação que se fundamenta nas necessidades que ela pretende suprir.

Quanto ao segundo tópico - lucratividade - pode-se afirmar que ela também deriva das vantagens competitivas da organização. E, se para a VBR as vantagens competitivas das empresas advêm dos seus próprios recursos, se chega à

conclusão de que, para a teoria, eles são fatores igualmente determinantes da sua lucratividade³³.

Entretanto, faz-se importante a ressalva de que os recursos de uma organização, por si só, não são capazes de garantir a sua lucratividade. 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 empresas (FITZROY; HULBERT; GHOBADIAN, 2012, p. 203). Ou seja, ainda que não dê ênfase ao ambiente das organizações, a VBR atrela a eficiência dos recursos das empresas a sua capacidade de se adaptar a ele. Outrossim, porque os recursos de uma organização deverão ser complementares entre si, de modo a que possam criar vantagens competitivas sustentáveis que, por sua vez, sejam capazes de fomentar a lucratividade.

Ambos os fatores foram abordados por López-Cabarcos, Göttling-Oliveira-Monteiro e Vázquez-Rodríguez (2015, p. 1, tradução nossa):

As organizações se diferem umas das outras por possuírem um grupo distinto de recursos tangíveis e intangíveis que contribuem decisivamente para as suas vantagens estratégicas. Contudo, os recursos sozinhos não são suficientes para garantir vantagens competitivas sustentáveis e um desempenho superior consistente. Em geral, essas vantagens apenas emergem e perduram se as inúmeras atividades e recursos forem complementares uns aos outros e a empresa seja capaz de criar o tipo de vantagem competitiva sustentável que tenha um impacto significativo em sua lucratividade.

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). Esta 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

³³ “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).

capacidade de gestão para coordenar e desenvolver competências [...]”. (SILVA, 2016, p. 22).

2.5 Capacidades Dinâmicas

Ao longo de todo este capítulo, as teorias da Administração foram apresentadas em conjunto com o momento histórico em que foram desenvolvidas. Isso porque a plena compreensão delas está atrelada ao entendimento do contexto socioeconômico em que surgiram (dos quais, em última análise, são produtos).

Nota-se que, 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 realidade socioeconômica e as teorias da Administração.

E, não foi outra a razão do surgimento da teoria das Capacidades Dinâmicas senão uma profunda transformação da competição existente entre as empresas, fomentada por um avanço tecnológico sem precedentes³⁴. Afinal, as proposições da VBR já não serviam para explicar a geração e a manutenção de vantagens competitivas pelas organizações inseridas nesta nova conjuntura³⁵.

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

³⁴ “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).

³⁵ “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).

propriedade intelectual. No entanto, essa estratégia via de regra não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva significativa.

A teoria das Capacidades Dinâmicas se constitui, então, em uma espécie de complementação da VBR. Isso porque a sua razão de ser é justamente a de auxiliá-la a “[...] superar críticas em relação ao seu caráter estático e inflexível na análise dos recursos da empresa”. (SILVA, 2016, p. 22).

De mais a mais, *capacidades dinâmicas* 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 empresas³⁶. Ou seja, “[...] a noção de capacidades dinâmicas sugere que as empresas têm de adaptar-se constantemente, renovar, reconfigurar e recriar seus recursos e capacidades”. (SILVA, 2016, p. 22).

Com relação ao dinamismo do mundo moderno e o impacto que ele tem nas vantagens competitivas das organizações, Fitzroy, Hulbert e Ghobadian (2012, p. 203, tradução nossa):

Em um mundo dinâmico, todas as fontes de vantagens competitivas terão vida curta. Uma vez que os competidores irão, eventualmente, imitar os recursos possuídos pelas empresas de sucesso, a sustentabilidade só poderá ser atingida por meio da inovação. Ademais, uma vez que o mundo está em constante transformação, o que é bem-sucedido hoje pode não o ser amanhã. Os recursos podem vir a ser depreciados na medida em que o ambiente se altera e, por isso, as organizações devem gerenciar a transição da sua dependência de um determinado conjunto de recursos para outro. Em outras palavras, a renovação contínua e/ou a expansão dos recursos das empresas são determinantes para o sucesso sustentável em um ambiente de mudanças.

Assim, pode-se afirmar que as capacidades dinâmicas não são, pois, recursos em si - ao menos na acepção tradicional do termo³⁷ - mas sim uma forma

³⁶ “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).

³⁷ “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

eficiente de se gerenciar os recursos das empresas. Ainda que os recursos influam no desempenho das organizações, “[...] se nota que a influência não é resultado apenas da posse de recursos, mas envolve a ação gerencial sobre o portfólio de recursos da empresa, que permite a obtenção de vantagem competitiva”. (SILVA, 2016, p. 24).

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

por conta dos custos de transação e transferência, e porque eles podem conter conhecimento tácito”. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).

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.

3 OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM O OBJETO DESTE TRABALHO

Da mesma forma com que se buscou, ao longo de todo o Capítulo 2, apresentar as teorias da Administração de forma didática - o que se deu não só a partir da análise individualizada de suas principais correntes, mas também do momento histórico em que foram desenvolvidas - faz-se importante agora a conceituação, ainda que breve, dos elementos que compõem o objeto deste trabalho: os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes.

Diga-se de passagem, tais elementos são constantemente referidos pela mídia (especializada ou não), o que os torna, em certa medida, bastante difundidos. Isso não significa, contudo, que a sua definição seja facilitada. Afinal, no que se constitui um país emergente? Com quais requisitos ele precisa cumprir para que seja considerado como tal? A definição de empresas multinacionais, por sua vez, não é menos desafiadora; ora, pode-se considerar uma organização como multinacional apenas por operar em dois ou mais países? Ou seriam importantes também parâmetros como o pluralismo cultural, por exemplo?

Além disso, a importância da conceituação proposta transcende a compreensão das conclusões deste trabalho. Isso porque ela será fundamental para a determinação do seu público-alvo, uma vez que auxiliará na identificação daqueles que poderão vir a se beneficiar dos seus achados, aumentando as chances de seu aproveitamento prático.

3.1 Mercado

Muito se fala sobre o mercado. Mais do que isso: muito se condiciona ao mercado. Às suas forças - que chegam a ser consideradas milagrosas³⁸ - são creditadas a origem dos mais diversos e antagônicos eventos, que vão desde guerras à promoção de liberdades individuais. O próprio Direito, tido como o seu constituidor, é explicitamente influenciado por seus usos e costumes, vide a antiga *lex mercatoria* e a ascendência dela sobre os ordenamentos jurídicos que a

³⁸ “Os mercados operam permanentes milagres à nossa volta, como poderemos ver facilmente se observarmos a nossa economia com alguma atenção. Milhares de mercadorias são produzidas por milhões de pessoas, voluntariamente, sem comando central ou plano diretor”. (SAMUELSON; NORDHAUS, 1999, p. 26, grifo do autor).

sucederam³⁹. O instituto, ao qual geralmente se atribui uma natureza abstrata, parece agir como uma espécie de eminência parda frente aos rumos da humanidade, influenciando-os sobremaneira.

Em linhas gerais, o mercado pode ser definido como “[...] toda instituição social na qual os bens e os serviços, assim como os fatores produtivos, são objeto de troca”. (MOCHÓN, 2007, p. 16). Ou seja, como um *ambiente* onde são realizadas transações econômicas. Nota-se que, atualmente, não é mais plausível que se atrele essa noção de ambiente a um espaço físico⁴⁰; o avanço tecnológico permitiu que as trocas ocorram à distância, sem a presença do vendedor e do comprador. Por isso, “[...] a proximidade não é necessária para a existência de um mercado”. (WONNACOTT; WONNACOTT, 1994, p. 60).

Nesse sentido, Pinto, Fredes e Marinho (1987, p. 85):

Em termos correntes, denominamos de mercado o local onde são demandados e oferecidos bens e serviços. É este o sentido que o termo ainda tem em muitas regiões. Entretanto, na vida moderna, há meios técnicos que permitem a concretização de transações econômicas sem que se encontrem as pessoas empenhadas nelas.

Em um mercado, os vendedores e os compradores “[...] negociam e acordam o preço de um bem ou serviço e, assim, ocorre a troca de determinada quantidade desse bem ou serviço por uma quantia de dinheiro também determinada”. (MOCHÓN, 2007, p. 16). Donde o preço se constitui em um importante elemento de incentivo ou desincentivo ao consumo, o qual é balizado pela já citada Lei de Oferta e Procura, oriunda do conceito de *mão invisível* proposto por Adam Smith.

Mais uma vez Pinto, Fredes e Marinho (1987, p. 91):

Por exemplo, uma baixa do preço dos sapatos significa que o consumidor tem condições de comprar maior quantidade deles, reduzindo-se a demanda de alpargatas, ou outros sucedâneos, ou então que o consumidor dispõe de certa margem de recursos que

³⁹ “O comércio na antiguidade se fazia basicamente pelo mar, principalmente na Europa antiga [...]. Nas famosas feiras da época, que duravam semanas, os mercados realizavam os seus negócios com base em seus usos e costumes. Começou assim uma maior integração entre os mercadores, surgindo a vontade de se estabelecer uma lei própria. Surgiu então a *Lex Mercatoria*, advinda da necessidade de se fazer uma nova lei referente ao comércio entre Estados”. (FURTADO, 2013, p. 328, grifo do autor).

⁴⁰ “Um mercado é, evidentemente, um lugar onde consumidores e produtores reúnem-se para transacionar fatores e bens de produção e serviços. Entretanto, embora essa ideia de feira possa descrever adequadamente alguns dos mercados de uma economia, ela é demasiadamente simplista para descrever todos eles”. (STIGUM; STIGUM, 1973, p. 152).

pode empregar na aquisição de outros tipos de produtos. Se aumenta o preço de um artigo de consumo habitual é provável que se dê maior demanda de outros que lhe sirvam de substitutos: encarecendo o teatro aumenta a demanda do cinema; mais caro o chá haverá maior consumo de mate, chocolate ou café.

A despeito das circunstâncias que podem afetar a sua aplicação - conhecidas como *falhas de mercado*⁴¹ - a Lei de Oferta e Procura tende a fazer com que os mercados estabeleçam aquilo que se convencionou chamar de *preço de equilíbrio*, que é o montante que incentiva tanto os vendedores a venderem como os compradores a comprarem. Ele garante, assim, a inexistência de excesso ou falta de bens e serviços à disposição⁴².

Em uma economia de mercado, “[...] os recursos são alocados graças às decisões descentralizadas de muitas empresas e famílias, à medida que elas interagem entre si nos mercados de bens e serviços”. (MOCHÓN, 2007, p. 16). E, apesar das críticas que recebe - quase sempre calcadas na dicotomia existente entre o liberalismo econômico e o intervencionismo estatal - o mercado, ao promover transações econômicas eficientes entre vendedores e compradores, acaba por gerar benefícios para toda a sociedade, e não somente para aqueles indivíduos que participaram das referidas trocas. Dentre eles, destacam-se alguns incentivos, como, por exemplo, a) para que os vendedores ofertem os bens e serviços que os compradores efetivamente procuram; b) para que os indivíduos procurem qualificações úteis; c) para que os compradores conservem os bens escassos; d) da mesma forma, para que os vendedores conservem os recursos escassos; e) para que se alcance um alto grau de liberdade econômica, etc. (WONNACOTT; WONNACOTT; 1994, p. 78-79).

Em última análise, a existência de um mercado é essencial para a geração de riquezas. Não por acaso, a pujança econômica de um país é medida por meio do seu Produto Interno Bruto (PIB), que nada mais é do que a aferição do “[...] valor monetário total dos bens e serviços finais produzidos para o mercado durante determinado período de tempo”. (MOCHÓN, 2007, p. 151). De mais a mais,

⁴¹ “Algumas falhas de mercado destroem o quadro idílico pressuposto na nossa discussão dos mercados eficientes: concorrência imperfeita, externalidades e informação incompleta”. (SAMUELSON; NORDHAUS, 1999, p. 274).

⁴² “O preço de equilíbrio, ou ‘preço que esvazia o mercado’, é aquele para o qual a quantidade demandada é igual à quantidade ofertada. Essa é a quantidade de equilíbrio. O equilíbrio se concentra na intersecção entre as curvas de oferta e demanda. No equilíbrio, dado que a quantidade ofertada e a demandada se igualam, não há escassez nem excedente”. (MOCHÓN, 2007, p. 25).

ancorado no desenvolvimento tecnológico que se iniciou por volta dos anos 1970 - o qual deu grande ênfase às comunicações⁴³ - o mercado evolui de tal forma que, a certa altura, um fenômeno tão propalado como indeterminado eclodiu: a globalização.

3.2 Globalização

A globalização é um evento de difícil conceituação⁴⁴. Apesar de ser bastante difundida⁴⁵, não há consenso no que diz respeito às suas causas e consequências. Frequentemente associada à ideia de *aldeia global*⁴⁶ - ou seja, à noção de que a humanidade, por conta da evolução dos meios de comunicação, passou a viver em uma espécie de povoado, onde todos são acessíveis independentemente do quão distante estejam - a globalização pode, em alguma medida, ser definida como “[...] a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 7).

Sobre a globalização, sua origem e suas nuances, Teixeira (2011, p. 3-4):

Pensar para além das próprias fronteiras geopolíticas e tentar alcançar os limites do globo terrestre não são eventos recentes na história da Humanidade, pois desde Genghis Khan e Alexandre Magno podemos encontrar personagens que conduziram suas ações políticas a partir de objetivos expansionistas e imperialistas. Todavia, o componente inovador apresentado pela globalização é que o agente ativo, isto é, o conquistador, não se mostra presente - pelo menos claramente - e faz com que o fenômeno tenha a característica de representar uma série de processos de integração econômico-social que vão além dos confins dos Estados-nação e de toda a estruturação político-jurídica existente. [...]. Pelo fato de se apresentar como um fenômeno capaz de produzir uma aproximação

⁴³ “Muitas vezes esquecemos que há apenas 30 anos quase ninguém possuía um fax ou um telefone celular; os termos *e-mail* e *modem* faziam parte do vocabulário de algumas poucas pessoas; os computadores ocupavam salas inteiras em lugar dos 30 centímetros, ou menos, de um *notebook*; e o termo *redes* se referia aos maiores fornecedores de programação televisiva”. (ROBBINS, 2000, p. 6, grifo do autor).

⁴⁴ “Dentro das tradições compartilhadas da investigação sociológica, seja da economia neoclássica, seja da teoria sistêmica mundial, nenhuma explicação singular da globalização atingiu o status de uma ortodoxia”. (HELD; MCGREW, 2001, p. 9).

⁴⁵ O sociólogo e filósofo Bauman (1999, p. 7) faz uma análise satírica do termo *globalização*: “Para alguns, ‘globalização’ é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. [...]. Todas as palavras da moda tendem a um mesmo destino: quanto mais experiências pretendem explicar, mais opacas se tornam. [...]. A ‘globalização’ não é exceção à regra”.

⁴⁶ “A verdade é que nós passamos a fazer parte de uma aldeia global, e estamos inseridos em uma economia também global na qual nenhuma organização está a salvo dos efeitos dos mercados externos e da competição”. (GRIFFIN, 1999, p. 135, tradução nossa).

intercultural nunca antes vista no curso da evolução humana, a globalização é hoje um dos conceitos mais problemáticos no universo acadêmico, seja na Economia, na Ciência Política ou no Direito, e ainda no âmbito político, em razão da forte tendência de ideologização que ocorre em alguns países pobres e em outros em via de desenvolvimento.

O surgimento de uma economia global - compreendida como “[...] aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 7) - implicou em profundas mudanças no mercado. Dentre elas, as mais perceptíveis - até porque mensuráveis - são a) o aumento substancial das transações econômicas realizadas em âmbito internacional, b) o crescimento dos investimentos externos, e c) o aumento das importações (diga-se de passagem, não só por aqueles países que consomem um determinado produto, mas também por aqueles que efetivamente o produzem, uma vez que, em função dos custos, a sua fabricação passou a ser geograficamente descentralizada).

A respeito dessas consequências, Bateman e Snell (2009, p. 198-199, grifo do autor):

A integração cada vez maior da economia global já teve várias consequências. Em primeiro lugar, ao longo da última década o volume do comércio mundial cresceu num ritmo mais rápido do que o volume da produção mundial. [...]. A maioria dos especialistas acredita que a concorrência irá aumentar à medida que o comércio for liberalizado e, como costuma acontecer, os jogadores mais eficientes sobreviverão. [...]. Em segundo lugar, o *investimento estrangeiro direto (IED)* está desempenhando um papel cada vez mais importante na economia global à medida que empresas de todos os tamanhos investem em operações no exterior [...]. [...]. Uma terceira consequência de uma economia cada vez mais integrada é que as importações estão penetrando profundamente nas maiores economias mundiais. [...]. O crescimento das importações é um subproduto natural do crescimento do comércio mundial e da tendência de fabricação de componentes, ou mesmo produtos completos, no exterior, antes de reembarca-los de volta para venda final no mercado doméstico.

Faz-se importante a ressalva de que foi a partir dessas alterações, impostas pela globalização ao mercado, que novas formas de competição surgiram (KLUYVER; PIERCE II, 2010, p. 43), o que culminou na *hiperconcorrência*. Afinal, a

partir do momento em que empresas de todo o mundo passaram a competir em um mesmo ambiente, a disputa por fatias do mercado se acirrou vertiginosamente⁴⁷.

A respeito da hiperconcorrência, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 7, grifo do autor):

Hiperconcorrência é um termo que normalmente é utilizado para captar as realidades do cenário competitivo do século XXI. [...]. A hiperconcorrência é resultado da dinâmica das manobras estratégicas entre concorrentes globais e inovadores. É uma situação de concorrência que evolui rapidamente com base no posicionamento preço-qualidade, concorrência para criar novo know-how e estabelecer vantagem para aquele que chega primeiro (*first-mover*), e concorrência para proteger ou invadir mercados de produto ou mercados geográficos estabelecidos.

Pode-se afirmar que, uma vez que a globalização aproximou mercados até então regionalizados - criando oportunidades e desafios para os seus agentes econômicos - acabou por fomentar a ascensão da hiperconcorrência. Por sua vez, a hiperconcorrência definiu aquelas viriam a ser as grandes beneficiárias deste novo ambiente de negócios: as empresas multinacionais⁴⁸.

3.3 Empresas Multinacionais

As empresas multinacionais (ou *transnacionais*⁴⁹) são as grandes expoentes da globalização. Isso porque, com a integração das transações econômicas - o que se deu mais notadamente a partir do final da Segunda Guerra Mundial - essas

⁴⁷ “Uma das forças seminais que afetam as empresas desde a Segunda Guerra Mundial tem sido a globalização da competição. Os custos de transporte e comunicação caíram, as infraestruturas nacionais se tornaram muito parecidas, e as barreiras comerciais foram suavizadas. O resultado disso foi que o comércio e o investimento internacional cresceram marcadamente. A necessidade de estratégias globais, ao invés de domésticas, se tornou premente em uma vasta - a cada vez mais vasta - gama de indústrias”. (PORTER, 1994, p. 108).

⁴⁸ “Na percepção dominante, estaríamos caminhando para um mundo sem fronteiras com mercados (de capitais, informações, tecnologias, bens, serviços etc.) tornando-se efetivamente globalizados e para um sistema econômico mundial dominado por ‘forças de mercado incontroláveis’, sendo seus principais atores as grandes corporações transnacionais socialmente sem raízes e sem lealdade com qualquer Estado-Nação. Tais corporações estabelecer-se-iam em qualquer parte do planeta, exclusivamente em função de vantagens oferecidas pelos diferentes mercados”. (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p. 10-11).

⁴⁹ Para alguns autores e instituições (como, por exemplo, a ONU), o termo *transnacional* seria mais adequado do que o *multinacional* para denominar as empresas que atuam em dois ou mais países. Isso porque, em regra, essas organizações operam em alguns poucos países, o que não justificaria o emprego do prefixo *multi*. Sobre essa contenda semântica, Souza (2013, p. 266): “A ONU consagrou a expressão transnacional, isto é, de empresas que atuam além e através das fronteiras estatais. É mais correto se fosse interpretado ao pé da letra, vez que estas empresas não têm muitas nacionalidades”.

organizações se tornaram protagonistas da nova ordem econômica que começava então a despontar. Não por acaso, a academia vem se debruçando sobre elas desde a década de 1960.

Acerca do contexto histórico do surgimento das empresas multinacionais, bem como da relevância acadêmica delas, Calliess (2011, p. 601, tradução nossa):

Corporações transnacionais não são um fenômeno novo. A ampliação das atividades econômicas realizadas entre fronteiras nacionais, ocorrida desde o final da Segunda Guerra Mundial, fez com que elas alcançassem uma dimensão capaz de afetar significativamente as questões sociais. Esse desenvolvimento não passou despercebido pelas discussões acadêmicas. As corporações transnacionais têm sido objeto de grande interesse científico desde os anos 1960.

Para fins de história, faz-se importante a ressalva de que, muito antes do surgimento da globalização, o homem já rompia as fronteiras de seus territórios em busca de novos mercados. Diz-se, inclusive, que as “[...] organizações internacionais existem há mais tempo que as nações”. (HALL, 2004, p. 22).

Continuando, preambularmente ao estudo das empresas multinacionais em si, abordar-se-á a razão de ser das organizações. Afinal, a compreensão do porquê da existência delas é fundamental para que os seus desdobramentos sejam assimilados. Nota-se que a ideia de *empresa* é essencialmente econômica, e está vinculada à noção de “[...] organização dos fatores da produção”. (TOMAZETTE, 2014, p. 36). Em outras palavras, as organizações seriam criadas para que o desempenho de uma determinada produção de bens ou prestação de serviços fosse potencializada.

Sztajn (2004, p. 67) classifica a empresa como uma instituição social, e atribui-lhe a função de intensificar a geração de riquezas promovida pelas transações econômicas, o que se daria por meio da organização viabilizada pela sua estrutura:

Ao longo do tempo as sociedades produzem instituições que servem para facilitar a convivência e, em muitos casos, facilitar operações. São, em geral, mecanismos voltados para a coordenação, que estimulam a cooperação ou a organização. [...]. Empresas são organizações mediante as quais são ordenadas, providas ou estruturadas de forma a, juntando os fatores da produção, facilitar a coordenação das atividades econômicas para mercados. Podem ser entendidas como forma de instituição social.

Aliás, de acordo com Ramos (2015, p. 35), é justamente a partir da organização das atividades econômicas promovida pelas empresas - noção que correlaciona ao próprio conceito de *empresa* - que o Direito desenvolveu as premissas teóricas de seu ramo comercial (ou empresarial), como, por exemplo, as concepções de *empresário*, *estabelecimento*, etc.:

É em torno da atividade econômica organizada, ou seja, da empresa, que vão gravitar todos os demais conceitos fundamentais do direito empresarial, sobretudo os conceitos de empresário (aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada, isto é, exerce empresa) e de estabelecimento empresarial (complexo de bens usado para o exercício de uma atividade econômica organizada, isto é, para o exercício de uma empresa).

Sob o prisma estritamente operacional, empresas multinacionais são aquelas que atuam em dois ou mais países; ou seja, dentre as suas características mais marcantes está o fato de que sua “[...] perspectiva ultrapassa o âmbito nacional”. (SOUZA, 2013, p. 267). Soma-se a isso o fato de que a estratégia adotada por elas é centralizada - em outras palavras, comum a todas as suas unidades - bem como que elas devem contar com representantes de no mínimo duas nacionalidades, os quais precisam ter um papel de relevância na condução dos negócios.

É o que ensina Huntington (1973, p. 336, tradução nossa):

Uma organização é ‘transnacional’ e não ‘nacional’ quando dispõe de operações significativas no território de dois ou mais estados-nação, gerenciadas de modo centralizado. Da mesma forma, uma organização será chamada ‘internacional’ e não ‘nacional’ apenas se o seu controle for explicitamente compartilhado entre representantes de duas ou mais nacionalidades. E a organização é ‘multinacional’ e não ‘nacional’ tão somente acaso pessoas de duas ou mais nacionalidades participem de modo determinante em suas operações.

À ideia de uma administração centralizada, Daft (1999a, p. 74) acrescenta a noção de que, para ser considerada uma *multinacional*, mais de 25% do faturamento de uma organização deve ser proveniente das suas transações econômicas realizadas no exterior:

Apesar de não haver uma definição precisa, as empresas multinacionais (EM) são as empresas que recebem mais de 25% da sua receita total de vendas provenientes de operações efetuadas fora de seu país de origem.

A despeito de todos esses critérios - que servem ao propósito de tornar mais coeso o estudo das empresas multinacionais, na medida em que intentam definir o seu objeto - pode-se afirmar que, atualmente, o elemento comum a todas essas organizações são as incertezas oriundas dos ambientes em que atuam. Nota-se que essas incertezas podem a) ter natureza das mais diversas (como, por exemplo, econômica, concorrencial, mercadológica, produtiva, etc.), e b) afetar a própria eficácia dessas empresas⁵⁰. E, dentre todos os setores, poucos estão tão sujeitos às indeterminações do meio como a TI. Isso porque a revolução tecnológica que tem ocorrido ocorrida nos últimos anos impede que se tenha qualquer tipo de estabilidade no que se refere a ele.

3.4 Tecnologia da Informação (TI)

Em alguma medida, somos todos dependentes da tecnologia. Isso porque ela é onipresente em nossas vidas: está nas coisas mais mezinhas - como as meias que usamos, por exemplo - e também nas mais complexas - como telefones celulares, computadores, etc. A tecnologia se constitui, desde sempre, na mola propulsora do mercado. Não por acaso, o estado americano da Califórnia - berço de algumas das mais impactantes inovações tecnológicas de nossa época - seria a 06ª maior economia do mundo caso fosse um país independente⁵¹. Isso se deve, em grande parte, ao seu Vale do Silício, mais precisamente às empresas que lá se estabeleceram. Por isso, nada mais adequado do que definirmos a tecnologia, ao menos em linhas gerais, como sendo “[...] a comercialização da ciência”. (BATEMAN; SNELL, 2009, p. 551).

Nota-se que a tecnologia “[...] está mudando significativamente a natureza da concorrência e, assim, contribuindo para ambientes competitivos instáveis”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 9). Essa instabilidade deriva do fato de que, atualmente, a geração de vantagens competitivas por parte das organizações tende a depender muito mais das inovações que elas são capazes de propor do que

⁵⁰ “As organizações devem gerenciar e lidar com a incerteza para serem eficazes”. (DAFT, 2008, p. 137).

⁵¹ Informação divulgada pela agência de notícias Reuters em 17/06/2016. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-california-economy/california-surpasses-france-as-worlds-sixth-largest-economy-idUSKCN0Z32K2>>. Acesso em 25/11/2017.

daqueles elementos que compunham os métodos tradicionais de aferição do seu desempenho.

É o que ensina Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 25):

Enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas.

Correlaciona-se a importância presentemente atribuída à inovação para fins de obtenção de vantagens competitivas e o processo de destruição criativa proposto por Joseph Schumpeter nos anos 1940. Segundo ele, o desempenho das empresas estaria atrelado à capacidade delas em oferecer novos produtos e serviços. Por conseguinte, na medida em que esses produtos e serviços passassem a ser copiados pelas concorrentes, a organização deveria envidar esforços para disponibilizar aos consumidores novas inovações, o que poderia, inclusive, implicar no abandono daquela anterior, possivelmente já obsoleta. Tal ciclo abrangeria todas as organizações que compusessem um determinado mercado, o que as levaria a um processo de inovação constante e sem fim.

Para Schumpeter (2003, p. 83, grifo do autor, tradução nossa), esse encadeamento cíclico de fatores seria, inclusive, uma consequência natural e inexorável do próprio capitalismo:

A abertura de novos mercados, estrangeiros ou domésticos, e o desenvolvimento organizacional - desde as lojas e fábricas artesanais até empresas como a *U.S. Steel* - ilustram o mesmo processo de mutação industrial - se é que eu posso usar esse termo biológico - que incessantemente revoluciona a estrutura econômica de dentro para fora, incessantemente destruindo a antiga, e incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o que há de essencial no capitalismo. É nisso que o capitalismo consiste e sobre tudo o que os capitalistas devem se preocupar.

Atualmente, dentre todas as tecnologias existentes no mercado, uma das que mais promovem inovações é a da informação. Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 10):

Nos últimos anos, ocorreram mudanças drásticas na tecnologia da informação. Os computadores pessoais, telefones celulares, inteligência artificial, realidade virtual e grandes bases de dados [...] são alguns exemplos de como as informações são utilizadas diferentemente como resultado de desenvolvimentos tecnológicos. [...]. A proliferação global da capacidade de informação relativamente barata e a sua ligação em escala mundial por meio de redes de computadores se unem para aumentar a velocidade e disseminação das tecnologias da informação. [...] a Internet é outra inovação tecnológica que contribui para a hipercompetição.

Certamente, o fato de estarem inseridas em um ambiente tão instável - no qual, reitera-se, a proposição de inovações é rotineira - faz com que as empresas de TI se encontrem sob constante ameaça. Afinal, aquelas organizações que não forem capazes de compreender as modificações do meio em que atuam - e, ainda mais importante, de se adaptarem a elas - estão fadadas ao fracasso⁵².

Bateman e Snell (2009, p. 555) corroboram esse entendimento e exemplificam-no com base em casos que envolveram algumas das maiores empresas do setor:

Em alguns casos, uma nova tecnologia pode modificar completamente as regras da concorrência dentro de um setor industrial. Empresas líderes que respondem ineficazmente às novas tecnologias podem tropeçar, permitindo que novas empresas aproveitem oportunidades tecnológicas para se tornarem dominantes. As histórias de como a Microsoft e a Intel cresceram a partir de oportunidades fornecidas pela IBM são bastante conhecidas.

Quando do encerramento do item anterior, citou-se o dinamismo da TI como sendo a principal fonte das incertezas que acometem as suas organizações; isso porque “[...] o rápido crescimento do uso da TI e da internet apresenta não apenas novas oportunidades, mas também novos desafios”. (DAFT, 2008, p. 278). Entretanto, deve-se levar em consideração também outros fatores que, ainda que não sejam diretamente vinculados à TI, acabam por afetar o desempenho de suas empresas da mesma forma. Tais elementos se referem às instituições e à estrutura burocrática dos países em que essas organizações atuam. E, dentre os países que dispõem de algum grau de investimento, são nos chamados *emergentes* que essas incertezas são potencializadas.

⁵² “[...] as organizações devem ser ágeis para acompanhar as mudanças que acontecem ao seu redor. [...]. As organizações atuais devem colocar-se em posição de inovar e mudar, não somente para prosperar, mas para pelo menos sobreviver em um mundo com alto grau de competição”. (DAFT, 2008, p. 389).

3.5 Países Emergentes

Referimos anteriormente que a tecnologia é, para todos os efeitos, a força motriz da economia. Não por acaso, o desenvolvimento econômico daqueles países que são atualmente considerados emergentes - como, por exemplo, China, Índia e Rússia⁵³, bem como Brasil e África do Sul (conhecidos, em conjunto, como *BRICS*⁵⁴) - se deu, em grande parte, devido às inovações que eles foram capazes de promover na área. Diga-se de passagem, em se tratando de tecnologia, os países emergentes têm, inclusive, vantagens frente aos desenvolvidos: afinal, eles “[...] podem ter a esperança de obter benefícios do progresso tecnológico dos países mais avançados”. (NORDHAUS, 1999, p. 543).

Arbix (2010, p. 70-71, grifo do autor) traça um paralelo entre a inovação e o desenvolvimento econômico, bem como explicita que ela não necessariamente depende do controle de uma determinada tecnologia, podendo se basear em estratégias alternativas, como o da imitação:

Com esse sentido amplo, inovação tem hoje presença obrigatória nas estratégias de desenvolvimento no mundo todo. Gerada em ambiente cada vez mais globalizado, destaca-se atualmente como uma das mais significativas fontes do bom desempenho econômico das nações. [...]. O salto dos Tigres Asiáticos e, mais recentemente, o rápido crescimento da China e da Índia, revelaram como principais atores não exatamente os processos de domínio de tecnologias críticas, mas pequenos avanços, muitas vezes baseados na cópia e na imitação, que induziam processos de aprendizagem ao lado de transformações organizacionais, de processo, de logística, de *marketing* e de novos modelos de negócios.

Isso nos remete, mais uma vez, a Schumpeter, especificamente ao que ele chamou de *concorrência dinâmica* (que seria, por sua vez, complementar ao já mencionado conceito de *destruição criativa*). Ainda que ele haja fundamentado a sua

⁵³ “Os países chamados ‘em desenvolvimento’ [...] têm na cabeça três países na ponta do crescimento econômico mundial: China, Índia e Rússia [...]. Trata-se não somente de importantes potências econômicas e demográficas que cobriram a maior parte da população da terra no século XXI, mas também de polos de desenvolvimento e crescimento que atraem regiões inteiras do globo em colaboração com outras potências regionais e internacionais”. (SANTOS, 2008, p. 22-23).

⁵⁴ “A sigla BRICS se refere a um grupo político de cooperação formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. [...]. A justificativa para o surgimento do grupo é o fato de possuírem uma importante característica econômica em comum: são países em desenvolvimento, ou emergentes como usualmente chamados”. (SILVA; LIMA; XAVIER, 2011, p. 56).

tese a partir das empresas, a teoria se aplica ao comportamento de alguns países (que, economicamente, atuam como se empresas fossem).

Sobre a concorrência dinâmica (ou schumpeteriana), Nelson e Winter (2005, p. 399):

A inovação das empresas privadas foi colocada no centro da análise e os lucros foram considerados simultaneamente como atrativos para motivar a atividade inovadora e como o meio pelo qual as firmas inovadoras bem-sucedidas crescem em relação às demais. A concorrência foi apresentada como um processo dinâmico ativo. [...]. Mas, conforme enfatizou Schumpeter, um aspecto central da concorrência dinâmica é que algumas firmas se esforçam deliberadamente para liderar as inovações tecnológicas, enquanto outras tentam acompanhar os sucessos das líderes por meio da imitação. De um modo geral, a primeira política impõe custos que a última não impõe, e é importante examinar as condições sob as quais a estratégia inovadora se mostrará lucrativa ou ao menos viável.

Continuando, faz-se importante a definição daquilo que se convencionou chamar de *países emergentes*. Em resumo, eles podem ser compreendidos como aqueles Estados cujas economias se mostram “[...] aquecidas e em expansão” (NEDUZIAK, 2013, p. 202), mas que, por uma série de motivos, ainda não atingiram o patamar de desenvolvidos. Eles estariam, portanto, em uma espécie de transição, o que se deveria ao fato de que a) a renda *per capita* de sua população ainda não alcançou a média daquela verificada nos países desenvolvidos; b) as reformas necessárias para que o crescimento de sua economia seja considerado como sustentável pela comunidade internacional ainda não foram realizadas; e c) suas instituições ainda não são suficientemente transparentes, dentre outros (BORDON; ROCHMAN, 2008, p. 4).

Para fins deste trabalho, cujo objeto se estrutura a partir das empresas multinacionais, dar-se-á ênfase à análise das instituições dos países emergentes em detrimento dos demais fatores que os fazem ser considerados como tais. Isso porque acredita-se que nada possa afetar tanto o mercado - e, conseqüentemente, os seus *players*, ou seja, os indivíduos e as organizações que nele atuam - quanto a instabilidade institucional de um Estado⁵⁵. E, dentre todas as formas de vicissitudes

⁵⁵ Para Samuelson e Nordhaus (1999, p. 546), a estabilidade e a previsibilidade são fundamentais para o desenvolvimento econômico de um país, e a sua promoção se constitui em uma obrigação dos governos: “O governo tem um papel vital na estabilização e na manutenção de um ambiente

que podem ser aferidas - como, por exemplo, a política, a econômica, etc. - nenhuma parece tão impactante como a jurídica.

Pinheiro (2005, p. 2-5) correlaciona a segurança jurídica à própria eficiência econômica, donde se conclui que a sua ausência conduz a sociedade a custos inestimáveis:

O princípio da segurança jurídica é um dos mais importantes pilares sobre os quais se assenta o Estado de Direito. Ele tem como objetivo facilitar a coordenação das interações humanas reduzindo a incerteza que as cerca, tanto em relação às interações já consumadas quanto aos efeitos jurídicos futuros das condutas e relações que são decididas no presente. Esse princípio se inspira, portanto, na confiança que deve ter o indivíduo em que os seus atos, quando alicerçados na norma vigente, produzirão os efeitos jurídicos nela previstos. [...]. Há três reações possíveis a essas incertezas, todas elas implicando sacrifício da eficiência econômica: não realizar as transações que têm alto nível de risco, abrindo-se mão dos ganhos que elas poderiam gerar; realiza-las de outra forma, reduzindo apenas parcialmente o ganho obtido; ou compensar a baixa segurança com o uso mais intenso das instituições jurídicas disponíveis, consumindo mais recursos em atividades-meio.

Uma vez que a insegurança jurídica, como visto, se constitui em uma das mais significativas instabilidades institucionais que podem acometer um Estado, e considerando que os países emergentes, via de regra, dispõem de um sistema jurídico pouco confiável, parece natural que as empresas multinacionais que atuam em dados mercados contem com departamentos jurídicos que sejam capazes de assessorá-las nesse cenário de incertezas. Entretanto, qual seria, efetivamente, a aptidão crucial para que eles gerem vantagens competitivas para essas organizações?

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

Nos capítulos anteriores, discorreu-se acerca de temas que, direta ou indiretamente, se correlacionam ao objetivo deste trabalho. O intuito foi o de construir uma espécie de fio condutor, que permitisse a análise individualizada - e, ao mesmo tempo, concatenada - de cada um deles. Uma vez atingido esse desígnio, cabe agora abordar o problema desta pesquisa em si. Isso significa, em outras palavras, desvelar, sob o prisma da teoria das Capacidades Dinâmicas, a capacidade dinâmica essencial para os departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuam em países emergentes.

4.1 Direito e Globalização

De modo a que o exame conjunto dos temas Direito e globalização seja melhor contextualizado, faz-se importante a elaboração de um breve compêndio das conclusões a que se chegou no Capítulo 3. Resumidamente, pode-se esquematizá-las da seguinte forma:

- a) os mercados se expandiram na medida em que a tecnologia evoluiu. Essa expansão se constituiu no embrião da globalização, compreendida como o processo de unificação desses ambientes;
- b) ao maximizar as transações econômicas, e conseqüentemente potencializar a competição entre os *players*, a globalização gerou a *hiperconcorrência*;
- c) com o acirramento das disputas por fatias do mercado, as empresas multinacionais - mais bem estruturadas e preparadas - emergiram como as maiores expoentes da globalização;
- d) dentre todos os setores da economia, um daqueles em que a competição é mais estimulada é o da TI, dada a velocidade de suas inovações;
- e) ao passo em que geram vantagens competitivas para as organizações, tais inovações criam, na mesma medida, desafios dos mais diversos, com

destaque para aqueles de natureza jurídica, considerando que o Direito, por suas especificidades, é incapaz de acompanhá-las;

- f) a referida incapacidade é particularmente significativa nos países emergentes; isso porque eles não são, em regra, aptos a promover a estabilidade de suas instituições, incluindo os seus sistemas jurídicos;
- g) atribui-se aos departamentos jurídicos de empresas multinacionais de TI que atuem em países emergentes, então, um papel de destaque no desempenho delas, uma vez que são os responsáveis por conduzi-las por meio deste emaranhado de indeterminações.

A partir dessa sinopse, infere-se que 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.

No item 2.1.1 (*A Economia como Precursora da Administração*), abordou-se o fato de que, para Adam Smith, seria o auto interesse dos indivíduos que garantiria a prosperidade de toda uma sociedade. A mesma lógica pode ser aplicada às empresas 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 organizações 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 intelectual⁵⁶, 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 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.

Entretanto, 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

⁵⁶ 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".

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 empresas. 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 de ordem burocrática. Isso significa que as organizações 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, a orientem quanto às indeterminações do ambiente, o que pode vir definir o próprio sucesso ou fracasso delas.

4.2 Departamentos Jurídicos

Da mesma forma com que se abordou, também no item 2.1.1 (*A Economia como Precursora da Administração*), as ideias de Adam Smith sobre o auto interesse dos indivíduos e suas implicações, se apresentou, ainda que brevemente, uma de suas mais importantes contribuições para a Administração: a divisão do trabalho. Em linhas gerais, Smith identificou, a partir de estudos conduzidos sobre a fabricação de alfinetes, que a produção, quando segmentada, promovia a especialização do trabalhador; e que isso, por sua vez, fazia com que toda a cadeia produtiva se tornasse mais eficiente⁵⁷.

Nota-se que a divisão do trabalho se constitui no fundamento da departamentalização, que pode ser entendida como o fracionamento da empresa em

⁵⁷ “Descrevendo o trabalho numa fábrica de alfinetes, Smith escreveu: ‘Um homem puxa o arame, outro endireita-o, um terceiro o corta, um quarto aponta-o, um quinto o esmerilha no topo para receber a cabeça’. Dez homens trabalhando desse modo, ele disse, faziam 48.000 alfinetes por dia. Mas se trabalhassem todos separados e independentes, cada um poderia, na melhor das hipóteses, produzir 20 alfinetes por dia”. (STONER; FREEMAN, 1985, p. 230).

áreas especializadas. Frequentemente, essa divisão adota como critério as funções organizacionais⁵⁸.

Sobre a especialização e a departamentalização, Schermerhorn (2011, p. 219):

Um princípio tradicional de organização estabelece que o desempenho aumenta quando se permite que as pessoas se especializem e se tornem especialistas em tarefas ou funções específicas. Todavia, em função desse tipo de divisão do trabalho, costuma-se decidir pela departamentalização, a forma de agrupar os postos de trabalho em equipes ou departamentos formais que estejam ligados entre si de uma forma coordenada.

A departamentalização cumpre um papel importante na gestão da organização. Isso porque ela “[...] permite simplificar o trabalho do administrador, aumentando a eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis”. (SOBRAL; PECI, 2008, p. 172).

Continuando, no item 4.1 (*Direito e globalização*), mencionou-se o fato de que, 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 costumam integrar departamentos jurídicos em suas estruturas organizacionais.

Diga-se de passagem, 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,

⁵⁸ Esse tipo de departamentalização é conhecido como *funcional*, e é o mais utilizado pelas empresas. A respeito dele, Sobral e Peci (2008, p. 172): “O critério mais usado para agrupar pessoas, recursos e tarefas em departamentos é de acordo com a função organizacional desempenhada”.

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 jurídicos⁵⁹, observa-se que eles, dadas as indeterminações do meio em que inseridas as 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 sequência, 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

⁵⁹ 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".

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.

4.3 A Capacidade Dinâmica Essencial para os Departamentos Jurídicos de Empresas de TI que atuam em Países Emergentes

De acordo com o item 2.5 (*Capacidades Dinâmicas*), a teoria das Capacidades Dinâmicas foi concebida para ser uma espécie de aperfeiçoamento da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). Isso porque, para ela, os recursos de que dispõem as empresas não mais garantiriam, por si só, a sua eficácia, eis que a volatilidade dos mercados - causada pelo desenvolvimento tecnológico - poderia retirar-lhes abruptamente a aptidão para a geração e a manutenção de vantagens competitivas. A solução seria, portanto, a promoção da adaptabilidade desses recursos ao meio em que inseridas as organizações, o que se daria por intermédio de sua gestão estratégica.

Certamente, essa é uma das grandes contribuições da teoria das Capacidades Dinâmicas para a Administração: a proposição de uma forma de se tornar os recursos de uma empresa adaptáveis ao ambiente em que insere. Moreira e Moraes (2016, p. 82) identificam esse predicado, bem como ratificam a sua correlação com a gestão estratégica:

[...] as capacidades dinâmicas são mais eficazes no reconhecimento das mudanças ambientais por analisar as empresas do ponto de vista de suas rotinas e processos em busca de uma estratégia de criação de valor, ultrapassando, pois, a condição de análise estática dos recursos internos, especialmente quando se trata de ambientes de negócios instáveis.

Entretanto, apesar de o escopo da teoria das Capacidades Dinâmicas ser conhecido, ainda não há consenso quanto à definição daquilo que seja,

efetivamente, uma capacidade dinâmica⁶⁰. Por isso, para fins deste trabalho, 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.

Diga-se de passagem, 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 Tecnologia da Informação (TI), constatou-se no item 3.4 (*Tecnologia da Informação (TI)*) que as inovações que lhe são inerentes se constituem em uma significativa fonte de incertezas; da mesma forma, no item 3.5 (*Países Emergentes*), 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 forma.

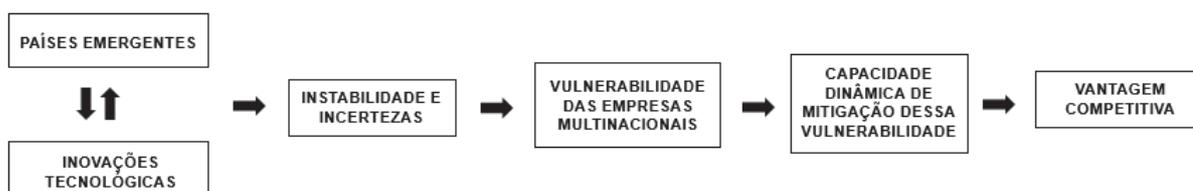
Não por acaso, apurou-se, no item 4.2 (*Departamentos Jurídicos*), que a participação dos departamentos jurídicos nas tomadas de decisão dessas organizações cresce na medida em que se ampliam as indeterminações do meio em

⁶⁰ “[...] 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).

que inseridas. Certamente, isso significa que elas esperam que seus departamentos jurídicos sejam uma espécie de contraponto a todo esse dinamismo; isto 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 pelo autor.

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 questão⁶¹. Uma vez que o tempo do Direito é diferente do tempo da Economia - vide o item 4.1 (*Direito e Globalização*) - 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 advogados⁶² até os conhecimentos de que dispõem - consolidar-se-á tais aptidões

⁶¹ “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).

⁶² 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”.

em dois grandes grupos: a multidisciplinariedade de sua formação e compreensão dos negócios da empresa para a qual trabalham⁶³.

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 empresas 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), 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 trabalho, a partir do *job rotation*⁶⁴).

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) eles não são capazes de se sobrepôr, 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 organizações, daqueles

⁶³ “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).

⁶⁴ 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).

comportamentos e habilidades, de modo a constituir o seu *know-how* (fundamental à geração de vantagens competitivas⁶⁵). Idealmente, essa internalização se dará por meio de *rotinas e processos*⁶⁶, 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 - as ditas *standard positions* - etc.) de sirvam de exemplo de *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.

CAPACIDADE DINÂMICA	ELEMENTOS	EXEMPLOS
Mitigação da vulnerabilidade das empresas multinacionais de TI que atuam em países	Comportamentos e habilidades	Formação multidisciplinar; Compreensão dos negócios da empresa.
	Rotinas e processos	Educação continuada; <i>Job rotation.</i>

⁶⁵ “De modo geral, as empresas que criam e mantêm um maior conhecimento geralmente alcançam e mantêm vantagens competitivas”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 354).

⁶⁶ “[...] 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).

emergentes, que deriva da instabilidade e das incertezas do ambiente em que inseridas	Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	Protocolos; <i>Checklists.</i>
---	---	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando da introdução deste trabalho, se mencionou o fato de que o Direito se constitui no 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 trabalho: com isso, pretendeu-se atenuar esse dissenso, ao valer-se de um inquestionável ponto de interseção entre Direito e Administração.

A despeito de ter-se dedicado, por assim dizer, a uma espécie de *denominador comum*, este trabalho não deixou de ser desafiador. Isso porque tanto a figura do advogado corporativo como a teoria das Capacidades Dinâmicas ainda carecem de delimitação pelo Direito e pela Administração, respectivamente. Inclusive, esse foi um dos motivos pelos quais se propôs apresentar os temas tratados aqui em conjunto com o seu contexto histórico; na ausência de marcos teóricos definitivos, isso contribui para uma melhor compreensão acerca da relevância e da própria razão de ser de cada um deles.

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 prático.

Por fim, sublinha-se que, a partir dos achados deste trabalho, 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

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 48-90.

ANSOFF, H. Igor; HAYES, Robert L. Introdução. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 15-40.

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 set. 2017.

ARBIX, Glauco. Inovação e desenvolvimento. In: ARBIX, Glauco et al. (Org.). **Inovação: estratégia de sete países**. Brasília, DF: ABDI, 2010. p. 66-91. (Cadernos da Indústria ABDI).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE (ABES). **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2016 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2016**. 1. ed. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados/2011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

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

BARROS, Antonio Machado de. Prefácio à edição brasileira. In: PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração: A necessária desorganização para enfrentar a nova realidade**. São Paulo: Harbra Business, 1993. Paginação irregular.

BARROS, Donata A. Campos de. O comércio e o direito. In: GUIMARÃES, Antônio Márcio da Cunha; GUIMARÃES, Arianna Stagni (Org.). **Direito do comércio internacional: Estudos em homenagem ao Prof. Dr. Geraldo José Guimarães da Silva**. São Paulo: Lex Editora, 2013. p. 167-172.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.48-62, dez.

2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000400004.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

BOBBIO, Norberto. A crise da democracia e a lição dos clássicos. **Arquivos do Ministério da Justiça**, Brasília, DF, v. 40, n. 170, p. 29-43, dez. 1987.

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.

CALLIESS, Galf-Peter. Introduction: Transnational corporations revisited. **Indiana Journal of Global Legal Studies**, Bloomington, v. 18, n. 2, p.601-605, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol18/iss2/1>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.27-39, mar. 2003.

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.

CAMPOS, Mauro Macedo; BORSANI, Hugo; AZEVEDO, Nilo Lima de. Méritos e limites da teoria da escolha racional como ferramenta de interpretação do comportamento social e político. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 52, n. 1, p.100-112, 10 fev. 2016. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/download/csu.2016.52.1.12/5287>. Acesso em: 25 set. 2017.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice F. Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based**. 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-16.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999a.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.

DRUCKER, Peter F. Introdução. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.). **A organização do futuro**: Como preparar hoje as empresas do amanhã. São Paulo: Futura, 1997. p. 15-19.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: O homem, a administração e a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

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 jan. 2018.

FURTADO, Rogério Dourado. A antiga e a nova lex mercatoria. In: GUIMARÃES, Antônio Márcio da Cunha; GUIMARÃES, Arianna Stagni (Org.). **Direito do comércio internacional**: Estudos em homenagem ao Prof. Dr. Geraldo José Guimarães da Silva. São Paulo: Lex Editora, 2013. p. 327-334.

GANZERT, Christian Carvalho; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Transferência de conhecimento em sistemas regionais de inovação: a perspectiva do caso do Vale do Silício californiano. **Interações**, Campo Grande, v. 10, n. 2, p.149-158, dez. 2009.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização industrial**: Concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

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.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications**. 2nd. ed. Cambridge: Blackwell Business, 1995.

GRIFFIN, Ricky W. **Management**. 6th. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1999.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

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.

HUNT, E. K.; LAUTZENHEISER, Mark. **História do pensamento econômico: Uma perspectiva crítica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUNTINGTON, Samuel P. Transnational organizations in world politics. **World Politics**, Cambridge, v. 25, n. 3, p.333-368, abr. 1973. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2010115>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: Uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. Chaves para o terceiro milênio na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 7-26.

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 dez. 2017.

LIDDELL, Henry George; SCOTT, Robert. **A Greek-English lexicon**. Perseus Digital Library - Tufts University. Disponível em: <<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus:text:1999.04.0057:entry=stathgi/a>>. Acesso em: 23 set. 2017.

LIMA, Rogério Medeiros Garcia. **O direito administrativo e o poder judiciário**. 2. ed. Belo Horizonte: del Rey, 2005.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Ángeles; GÖTTLING-OLIVEIRA-MONTEIRO, Sérgio; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, Paula. Organizational capabilities and profitability: the mediating role of business strategy. **Sage Open**, [S.l.], v. 5, n. 4, p.1-13, nov. 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244015616852>>. Acesso em: 23 out. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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 out. 2017.

MENDES, Francisco Schertel; CEROY, Frederico Meinberg. **Economia compartilhada e a política nacional de mobilidade urbana**: Uma proposta de marco legal. 2015. Núcleo de estudos e pesquisas da Consultoria Legislativa do Senado Federal (Texto para Discussão n.º 185). Disponível em: <[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/516690/TD185-Francisco Schertel Mendes e Frederico Meinberg Ceroy.pdf?sequence=1](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/516690/TD185-Francisco_Schertel_Mendes_e_Frederico_Meinberg_Ceroy.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 03 out. 2017.

MOCHÓN, Francisco. **Princípios de economia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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.

NEDUZIAK, Luiz Carlos Ribeiro. Uma comparação do baixo crescimento econômico brasileiro em relação aos países do BRICS. **Conjuntura Global**, Curitiba, v. 2, n. 4, p.201-204, dez. 2013.

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

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.

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

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.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Segurança jurídica, crescimento e exportações**. 2005. Texto para discussão n.º 1125. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2700/1/TD_1125.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2017.

PINTO, Anibal; FREDES, Carlos; MARINHO, Luiz Claudio. **Curso de economia**: Elementos de teoria econômica. 10. ed. Rio de Janeiro: Unilivros, 1987.

PORTER, Michael E. Global strategy: Winning in the world-wide marketplace. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. (Org.). **The portable MBA in strategy**. Nova York: John Wiley And Sons, 1994. p. 108-141.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. Estatuto dogmático do direito comercial. In: COELHO, Fábio Ulhoa (Org.). **Tratado de direito comercial**: Introdução ao direito comercial; teoria geral das sociedades. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 13-48.

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>. Acesso em: 20 jan. 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).

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RONCAGLIO, Cynthia; JANKE, Nadja. **Desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Ilesde Brasil, 2012.

ROSSETTI, Adroaldo et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 1, p.61-72, abr. 2008. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economia**. 16. ed. Lisboa: Mcgraw-hill, 1999.

SANTOS, Theotonio dos. Globalização, o futuro do capitalismo e das potências emergentes. In: SANTOS, Theotonio dos (Org.). **Países emergentes e os novos caminhos da modernidade**. Brasília, DF: Unesco, 2008. p. 9-30.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, socialism and democracy**. Nova York: Routledge, 2003.

SCOTT, John. Rational choice theory. In: BROWNING, Gary; HALCLI, Abigail; WEBSTER, Frank (Org.). **Understanding contemporary society: Theories of the present**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 126-138.

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.

SILVA, Michael Gonçalves da; LIMA, Débora Juliene Pereira; XAVIER, Clésio Lourenço. Comércio internacional e especialização tecnológica dos BRICS entre os anos de 2000-2010. **Revista Econômica Ensaios**, Uberlândia, v. 25, n. 2, p. 53-70, jun. 2011.

SILVA, Silvio Bitencourt da. A capacidade dinâmica de “orquestração de redes de inovação” no modelo de inovação aberta. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 1, p.19-33, mar. 2016. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8198/pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

SILVEIRA, Lisilene Mello da; PETRINI, Maira; SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. Economia compartilhada e consumo colaborativo: O que estamos pesquisando? **Rege: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 4, p.298-305, dez. 2016.

SMITH, Adam. **A mão invisível**. São Paulo: Penguin, 2013.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Peterson de. Empresas multinacionais - transnacionais. In: GUIMARÃES, Antônio Márcio da Cunha; GUIMARÃES, Arianna Stagni (Org.). **Direito do comércio internacional: Estudos em homenagem ao Prof. Dr. Geraldo José Guimarães da Silva**. São Paulo: Lex Editora, 2013. p. 265-279.

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**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 1187-1204, abr. 2010.

STIGUM, Bernt P.; STIGUM, Marcia L. **Economia: Microeconomia**. Brasília, DF: Edgard Blucher, 1973.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1985.

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

TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 41-47.

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.

TEECE, David; PISANO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 3, n. 3, p.537-556, set. 1994. Disponível em: <http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading_Articles/L03_A02_Teece.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

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

TEIXEIRA, Anderson Vichinkeski. **Teoria pluriversalista do direito internacional**. São Paulo: Wmf Martins Fontes, 2011.

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

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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 set. 2017.

WONNACOTT, Paul; WONNACOTT, Ronald. **Economia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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>. Acesso em: 01 dez. 2017.

ZANONI, Andrea Beretta. **Accounting for goodwill**. Nova York: Routledge, 2009.