

A Propriedade Intelectual e sua Relação com as Capacidades Dinâmicas nas Organizações

¹Ketlin Saleski

²Alejandro Knaesel Arrabal

Resumo

Este ensaio teórico busca compreender como a Propriedade Intelectual (PI) relaciona-se com as Capacidades Dinâmicas (CDs), voltadas para a manutenção ou conquista de vantagem competitiva das organizações. O estudo avalia as premissas teórico-econômico-administrativas das Capacidades Dinâmicas, correlacionando com os direitos de Propriedade Intelectual, a fim de considerar as possíveis implicações para o desempenho das organizações. O ensaio informa que o termo “Propriedade Intelectual”, por vezes é empregado para designar o “objeto” imediato de proteção (o invento, a marca, por exemplo), referido também na literatura especializada como “ativo intangível”. Contudo, esta concepção não revela o caráter dinâmico da Propriedade Intelectual, o qual consiste no “reconhecimento de exclusividade”, conferido pela ordem jurídica (quando atendidas certas condições fáticas/instrumentais), incidente sobre criações do intelecto humano e marcado por transitoriedade temporal. Capacidades Dinâmicas, por sua vez, são atributos organizacionais que procuram lidar com as rápidas transformações do ambiente, a fim de manter ou conquistar vantagem competitiva. O estudo indica que, o uso de patentes, registros e contratos, bem como o monitoramento em bases de patentes/registros, são fatores que dialogam com as Capacidades Dinâmicas, no sentido de incrementar a identificação de oportunidade e conferir exclusividade sobre ativos intangíveis, gerando vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Desempenho Organizacional; Exclusividade; Ordem Jurídica; Propriedade Intelectual.

¹ Mestranda Programa de Pós-Graduação Universidade de Blumenau – FURB. Email: ksaleski@furb.br

² Doutor – UNISINOS. Professor Programa de Pós-Graduação Universidade de Blumenau – FURB. E-mail: arrabal@furb.br

Introdução

Este ensaio teórico resulta da observação dos direitos de Propriedade Intelectual (PI) no âmbito da ordem jurídica, frente ao conceito de Capacidades Dinâmicas (CDs) e suas consequentes implicações para competitividade das organizações.

Capacidades Dinâmicas são atributos organizacionais que procuram lidar com as rápidas transformações do ambiente, a fim de manter ou conquistar vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Os atributos organizacionais aos quais se refere Teece (2007), são caracterizados como processos, sendo eles *Seising* - identificar oportunidades e ameaças; *Seizing* - aprender/aproveitar as oportunidades/recursos; e *Transforming* - reconfigurar os recursos para sustentar a vantagem competitiva por meio de melhorias, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis das organizações.

Mais tarde, no modelo apresentado por Teece (2017), o autor afirma que para proteger os recursos tecnológicos da organização, podem ser utilizadas patentes ou segredos industriais como uma forma de impedir que os concorrentes tenham acesso aos seus recursos.

A Propriedade Intelectual, em sentido dinâmico, diz respeito às práticas e aos procedimentos que buscam garantir exclusividade temporária sobre criações intelectuais, no plano da ordem jurídica, quando atendidas certas condições fáticas/instrumentais (BARBOSA, 2002). Entendida como um segmento especializado, a Propriedade Intelectual repercute internacionalmente, tendo em seu escopo direitos sobre bens imateriais de vários gêneros (BARBOSA, 2002).

A Propriedade Intelectual corrobora com o desenvolvimento econômico, uma vez se trata do direito exclusivo de uso e exploração de “bens intangíveis” como fator diferencial para o incremento da competitividade. É preciso esclarecer que, antes da Propriedade Intelectual, deve haver o desenvolvimento tecnológico e a inovação, sendo que a exclusividade vem para resguardar a criação resultante delas (WACHOWICZ, 2013). Nesse contexto, o estudo busca compreender como os Direitos de Propriedade Intelectual, cujo escopo é garantir a exclusividade sobre ativos intangíveis, relaciona-se com as Capacidades Dinâmicas, gerando vantagem competitiva.

Análise das Capacidades Dinâmicas e da Propriedade Intelectual

Capacidades Dinâmicas

Capacidades Dinâmicas são os antecedentes organizacionais e rotinas estratégicas pelos quais os administradores alteram, adquirem, perdem, integram e recombina suas bases de recursos para gerar novas estratégias de criação de valor (PISANO, 1994; GRANT, 1996). Segundo Henderson e Cockburn, (1994), Teece et al (1997) e Helfat e Peteraf (2003), as Capacidades Dinâmicas estão por traz da criação, evolução e recombinação de outros recursos em novas fontes de vantagem competitiva.

Alguns teóricos afirmam que o estudo das Capacidades Dinâmicas surgiu em decorrência da necessidade de clareza sobre alguns aspectos que a Visão Baseada em recursos não comportava (WANG, AHMED, 2007; AMBRONISI, BOWMAN, 2009). O artigo seminal que trata da Visão Baseada em Recursos (RBV) foi publicado em 1984, pelo pesquisador Wernerfelt, contudo, apenas a partir das publicações acerca do assunto em 1986 e

1991, pelo pesquisador Barney, é que o conceito passou a exercer influência nas pesquisas sobre estratégia (CARDOSO, KATO, 2015).

Nesse norte, tinha-se que as organizações são um conjunto de recursos e capacidades que proporcionam a formulação de estratégias, gerando assim uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Barney (1991) defende, também, que para se obter a vantagem competitiva por meio dos recursos eles devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Porém, alguns autores criticavam a RBV afirmando que ela abordava esses fenômenos de forma estática, não podendo demonstrar como as organizações reagem quando estão em um ambiente altamente competitivo, com rápidas mudanças (EISENHARDT, MARTIN, 2000).

O estudo das capacidades Capacidades Dinâmicas aborda o gerenciamento estratégico, as mudanças organizacionais e a vantagem competitiva. Um grande ponto das Capacidades Dinâmicas está no potencial de adaptação das organizações frente a um ambiente altamente competitivo, também chamado de ambiente altamente dinâmico, focando em como as organizações reagem para alcançar e sustentar suas vantagens competitivas nesse meio (TEECE, PISANO, SHUEN 1997; DOSI, NELSON, WINTER, 2000; TEECE, 2007).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997) e Helfat e Peteraf (2003), o processo organizacional, moldado por posições ativas da empresa e por seus caminhos evolutivos e co-evolutivos, explicam a essência das Capacidades Dinâmicas organizacionais e de sua vantagem competitiva. A abordagem das Capacidades Dinâmicas não está limitada a especificidade das capacidades organizacionais como forma de vantagem competitiva. O seu foco está no processo por meio do qual as organizações desenvolvem e renovam suas competências. Nesta perspectiva, a essência das Capacidades Dinâmicas organizacionais em relação à sua vantagem competitiva está baseada no tripé: processos, posições e caminhos (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Processos gerenciais e organizacionais referem-se à forma como as atividades são realizadas na organização, ou o que poderia ser feito com suas rotinas, ou padrões de prática atual e aprendizado. É o processo que, através da repetição e experimentação, permite a execução de tarefas de forma mais rápida e melhor, além de permitir novas oportunidades de produção a ser identificadas. O aprendizado pode ocorrer de forma individual, ou coletiva, através de troca de conhecimentos e experiências. A reconfiguração e transformação, quanto mais frequentemente são praticadas, mais facilmente serão realizadas (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Posição refere-se ao seu domínio técnico, Propriedade Intelectual, base de clientes, estrutura de governança, relacionamento externo com fornecedores e parceiros. A postura estratégica de uma organização é determinada pelos seus ativos específicos que incluem: ativos tecnológicos, ativos financeiros, ativo de reputação, ativos estruturais, ativos institucionais e ativo de mercado/posicionamento do mercado (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Caminhos referem-se as alternativas estratégicas disponíveis para a organização, bem como a presença ou ausência de retorno crescente, ou mesmo os caminhos anteriores capazes de determinar uma dependência de trajetória. Caminhos implicam em dois fatores: dependências de trajetória e oportunidade tecnológica. Dependências de trajetória levam em consideração o passado da empresa. Assim, os investimentos anteriores de uma organização e seu repertório de rotinas restringem seu comportamento futuro. A oportunidade tecnológica

relaciona-se com a oportunidade das organizações de evoluir, levando em consideração a tecnologia disponível (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

A abordagem das Capacidades Dinâmicas visualiza a vantagem competitiva decorrente de rotinas de alto desempenho operacional dentro de uma organização, moldada por processos e posições. O mercado é imprevisível, fatores como valores, cultura, experiências organizacional, competências distintivas e capacidade em geral não podem ser adquiridas, elas devem ser construídas (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997). No entanto, para Eisenhardt e Martin (2000), Capacidades Dinâmicas consistem em diversos processos bem conhecidos, tais como alianças, desenvolvimentos de produtos, e tomada de decisão estratégicas que têm sido extensivamente estudadas, além do RBV. Seu valor para a vantagem competitiva reside na potência para alterar a base de recursos: criar, integrar e recombinar recursos.

Capacidades Dinâmicas compreendem padrões aprendidos, consolidados e estáveis de atividade coletiva por meio da qual a organização, de forma metódica e sistêmica, gera e modifica suas rotinas operacionais, buscando melhorar sua efetividade (ZOLLO, WINTER, 2002). Para Winter (2003), Capacidades Dinâmicas são as habilidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns. Nesse passo, o estudo de Wang e Ahmed, (2007) identificou três principais fatores componentes das Capacidades Dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa.

Capacidade adaptativa é definida como a capacidade de uma organização de identificar e capitalizar oportunidades emergentes do mercado. (CHAKRAVARTHY, 1982; HOOLEY et. al., 1992). A capacidade adaptativa se concentra mais na pesquisa eficaz e na exploração do equilíbrio e da estratégia organizacional, onde a capacidade adaptativa é manifestada através da flexibilidade estratégica (SANCHEZ, 1995; STABER, SYDOW, 2002).

Capacidade absorptiva, segundo Cohen e Levinthal (1990), refere-se à capacidade de reconhecer o valor da informação nova, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Organizações com maior capacidade absorptiva demonstram maior habilidade de aprender com os parceiros, integrando informações externas e transformando em conhecimento incorporado à organização.

Capacidade inovativa refere-se ao potencial de uma empresa para desenvolver novos produtos e/ou mercados, nas etapas de alinhamento e orientação estratégica inovadora com comportamento e processos inovadores (WANG, AHMED, 2004).

Teece (2007) traz para a análise das Capacidades Dinâmicas, três categorias de processos: percepção (estático), apreensão (dinâmico) e reconfiguração (transformação). Dessa forma ele considera que as Capacidades Dinâmicas podem ser desenvolvidas com (1) *Seising* - identificar oportunidades e ameaças; (2) *Seizing* - aprender/aproveitar as oportunidades/ recursos; (3) *Transforming* - reconfigurar os recursos para sustentar a vantagem competitiva por meio de melhorias, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis.

Teece (2017) sintetiza a importância de um plano de negócios combinado com a inovação tecnológica para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. Ele afirma que as Capacidades Dinâmicas ocorrem em dois níveis, sendo a de ordem comum que estão em seus processos operacionais, atividades rotineiras etc.; e de ordem superior, que envolve a recombinação de capacidades comuns existentes, bem como o desenvolvimento de novos recursos. Nesse passo, a recombinação de recursos pode ocorrer por um plano de negócios,

para as novas oportunidades, melhor configuração para a empresa em sua forma atual e seus planos para o futuro.

Ainda, Teece (2017) desenvolveu um modelo que procura identificar oportunidades, possibilitando o desenvolvimento tecnológico (*Sense*), redefinindo o modelo de negócio com base em recursos necessários para prever a reação dos concorrentes e na proteção da Propriedade Intelectual (*Seize*), formando assim a estratégia da organização. Por fim, Teece (2017) ressalta a importância de reavaliar a estrutura e a cultura da empresa, alinhando as capacidades existentes ao que foi projetado no *Sense* e *Seize*, investindo em recursos adicionais para suportar e aprimorar as mudanças (*Transform*).

Acerca do modelo, tem-se: *Sense* – Utilizar dos recursos tecnológicos para identificar oportunidades e, assim, desenvolver tecnologias; *Seize* – A estratégia da empresa é formada em: antecipar a reação dos concorrentes e garantir direitos de Propriedade Intelectual e, com isso, projetar e melhorar seu modelo de negócios e confirmar os recursos que a empresa tem acesso; *Transform* – Realinhar a estrutura e cultura da organização; com isso, analisar os recursos existentes e investir nos recursos adicionais necessários (TEECE, 2017).

No modelo apresentado por Teece (2017), a proteção dos recursos tecnológicos da organização pode ser obtida por meio de patentes ou segredos industriais, como forma de impedir que os concorrentes tenham acesso aos seus recursos. Consequentemente, a organização fideliza seus clientes, gerando vantagem competitiva, antes que seus concorrentes possam reagir. O autor aborda que, um ambiente institucional forte em garantias de direitos de Propriedade Intelectual, possibilita que as organizações trabalhem modelos de negócios baseados em contratos de licenciamento.

Para Teece (2017), o licenciamento pode ser uma boa alternativa para alguns modelos de negócios, sendo mais viável por reduzir tempo e investimento na obtenção de recursos protegidos por PI, isto desde que o ambiente institucional de proteção seja forte. Neste sentido, é possível afirmar que modelos de negócios baseados exclusivamente em Propriedade Intelectual como vetor diferencial de mercado, podem encontrar dificuldades em jurisdições que não contam com meios eficazes e eficientes de proteção.

Propriedade Intelectual

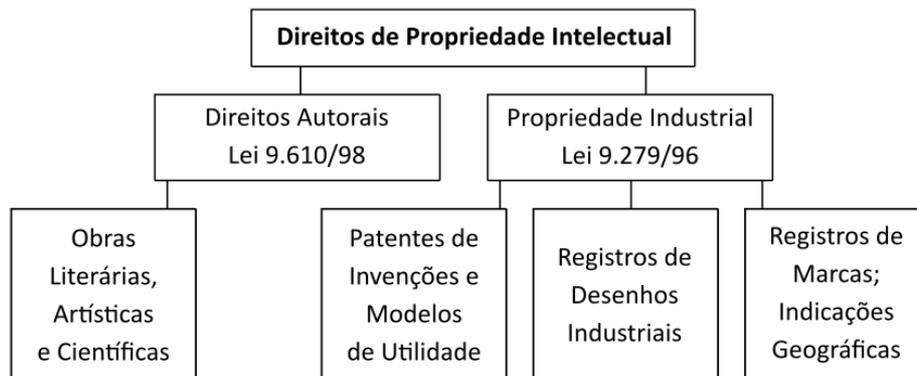
Feitas as considerações acerca das Capacidades Dinâmicas, considerando que Teece (2017) incorporou a Propriedade Intelectual como um fator relacionado à proteção dos recursos das organizações, é preciso compreender a caracterização jurídica à Propriedade Intelectual.

Cumpra inicialmente observar que o termo “Propriedade Intelectual” é empregado para designar três conceitos diferentes, mas que são intimamente relacionados, quais sejam: Propriedade Intelectual como “ramo do Direito”; Propriedade Intelectual como o “objeto” resultante do trabalho intelectual (a obra literária, o invento, entre outros); Propriedade Intelectual como a “exclusividade” sobre o uso, fruição e disposição o referido objeto.

Como ramo do Direito, Barbosa (2002) observa que a Propriedade Intelectual dispõe sobre diversos institutos de repercussão internacional, cujos principais pilares normativos compreendem, no Brasil: os direitos autorais, que tratam da obras literárias, artísticas e científicas (Lei n. 9610/98); os direitos de propriedade industrial (Lei n. 9.279/96) que tratam das patentes de invenções e modelos de utilidade, dos desenhos industriais e dos signos

distintivos (marcas e indicações geográficas³). Nessa linha, a Figura 1 relaciona os pilares normativos tratados no presente artigo:

Figura 1 – Pilares Normativos da PI



Fonte: Elaborado pelos autores.

Silveira (2014) considera que a criatividade humana se manifesta no campo da estética e no campo da técnica. Para a primeira aplicam-se os direitos de autor, para a segunda os direitos de propriedade industrial.

Confere-se ao autor de obra literária, artística e científica direitos de ordem moral e patrimonial. Os direitos de ordem moral decorrem do vínculo que une autor e criação, e não se desfaz ao longo do tempo, garantindo ao autor reivindicar, a qualquer tempo, a autoria da obra, ter seu nome vinculado a obra, conservar o ineditismo e integridade da obra, entre outros direitos. Pode-se dizer que os direitos morais têm a função de proteger a personalidade do autor nas suas relações pessoais com a obra (PAESANI, 2015).

Os direitos de ordem patrimonial dizem respeito ao "controle sobre o uso" da criação, bem como sobre a obtenção de "resultados econômicos" dela decorrentes, direitos presentes tanto nos direitos de autor como na propriedade industrial (PAESANI, 2015). Cumpre destacar que o controle sobre o uso e a obtenção de resultados econômicos podem desdobrar-se em distintas titularidades em decorrência de contratos de cessão e licenciamento (ASCENSÃO, 2002; TIMM, CAVIOLLA, 2010). O arranjo contratual a respeito da definição dos destinatários dos resultados econômicos pode ser distinto da estipulação do titular sobre o controle de uso (PAESANI, 2015).

A propriedade industrial pode ser lida como o conjunto de instrumentos jurídicos de controle da concorrência, a fim de resguardar o investimento da organização relacionados aos seus ativos intangíveis. (BARBOSA, 2002).

No que tange as patentes de invenções e modelos de utilidade, tem-se que o titular do direito de obras inéditas passíveis de aplicação na indústria, é o autor, sendo possível

³ Embora não seja objeto de observação neste estudo, há também um agrupamento de direitos que, para Paesani (2015), denominam-se "direitos intelectuais sui generis", quais sejam: os direitos autorais de programas de computador (Lei n. 9.609/98), os direitos sobre topografias de circuitos integrados (Lei n. 11.484/07), e os direitos sobre cultivares (Lei n. 9.456/97).

resguardar os direitos dos contratantes e possíveis investidores de capital (ASCENSÃO 2002). Para a obtenção da propriedade da Invenção e Modelo de Utilidade, é preciso atender aos requisitos previstos na Lei (novidade, atividade inventiva ou ato inventivo e aplicação industrial), e passar pelo procedimento de admissão junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI (BRASIL, 1996). Após isso, obtém-se a confirmação do direito de exclusividade sobre o invento ou modelo de utilidade, direito este reconhecido desde a data do protocolo do pedido. Com isso, passa-se a ter o direito de propriedade e, conseqüentemente, a exclusividade sobre a circulação do objeto da patente no mercado (BRASIL, 1996; PAESANI, 2015; SILVEIRA, 2007).

Quanto ao desenho industrial, este também é passível de obtenção de exclusividade, referindo-se a forma, linhas e/ou cores que resultem em um novo design de produto, o qual seja possível reproduzir na indústria (BARBOSA, 2011). Por fim, o registro de uma marca, compreende a exclusividade de uso de um signo, visualmente perceptível, a fim de diferenciar produtos e serviços de outros do mesmo gênero. (BRASIL, 1996; PAESANI, 2015; SILVEIRA, 2007).

Partindo das premissas legais, é possível verificar a Propriedade Intelectual como uma garantia idônea vinculada ao desenvolvimento tecnológico e econômico do país (BRASIL, 1988; ACENSÃO, 2002). Esse preceito se torna ainda mais claro, quando verifica-se o disposto no inciso XXIX, do artigo 5 da Constituição Federal, de 1988, a qual dispõe que “a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País” (BRASIL, 1988; TIMM, CAOVILLA, 2010).

O emprego do termo “Propriedade Intelectual” para designar o “objeto” imediato de proteção (o invento, a marca, por exemplo) compreende uma leitura insuficiente e estática sobre o papel que a PI assume junto às organizações. Compreendida em seu sentido dinâmico, a Propriedade Intelectual diz respeito ao reconhecimento de exclusividade, por meio de práticas e procedimentos que operam a partir do arcabouço normativo estabelecido, exclusividade esta que, por sua vez, incide sobre certos objetos de interesse econômico e que perdura por um certo tempo (PIMENTEL, 1999).

A questão chave diz respeito a exclusividade de uso, fruição e disposição, garantida pela “ordem jurídica” de cada país, sob determinados pressupostos definidos em lei, o que difere do “objeto” sob o qual se reconhece o domínio exclusivo temporário (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996; ZAITZ, 2009). Por “ordem jurídica” deve-se entender aqui não apenas as leis, mas também o aparato instrumental (instâncias administrativas, como o INPI, o Judiciário, as câmaras arbitrais) que operam (mediante solicitação) a fim de garantir esta exclusividade. Exemplificando: uma invenção (a Propriedade Intelectual como objeto) não se confunde com o direito de exclusividade sobre a invenção (a Propriedade Intelectual como atributo conferido à organização). É importante frisar que o recurso “invenção” não pode ser confundido com o recurso “direito de exclusividade” sobre a invenção, que se qualifica como um recurso jurídico.

Relacionando as Capacidades Dinâmicas e a Propriedade Intelectual

Acerca das Capacidades Dinâmicas e a Propriedade Intelectual, observa-se que Teece et. al. (1997) afirma que os ativos específicos da organização são fatores que influenciam na

postura estratégica, entre esses ativos estão os tecnológicos. Nesse passo, é válido ressaltar que antes da confirmação de direitos de Propriedade Intelectual, há o desenvolvimento tecnológico e a inovação, sendo que a exclusividade jurídica incide sobre os recursos tecnológicos obtidos.

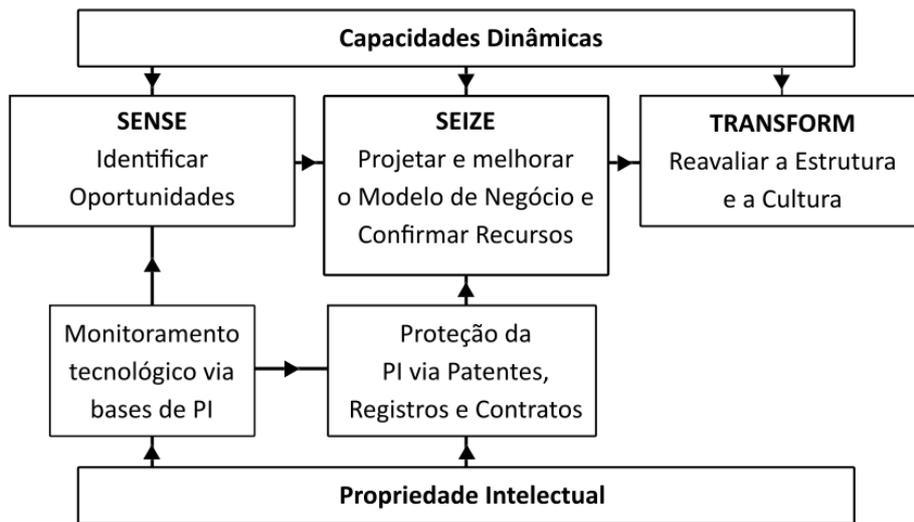
Uma das questões constantemente discutidas no campo da Propriedade Intelectual é: o que justifica a lei conferir exclusividade sobre certos objetos resultantes da engenhosidade humana? Ou seja, em que se fundamenta a exclusividade? Uma resposta para esta pergunta pode ser encontrada na Constituição Federal, quando estabelece como pilares da ordem econômica a “valorização do trabalho humano”, que inclui o trabalho intelectual, e a “livre iniciativa” (Art. 170, CF/88), a qual tem como um de seus pressupostos a existência de um ambiente concorrencial livre (inciso IV, Art. 170, CF/88). Neste sentido, as organizações encontram na Propriedade Intelectual, tratando da exclusividade conferida por lei, um “recurso” para aperfeiçoar sua vantagem competitiva (BRASIL, 1988; PAESANI, 2015).

O reconhecimento do ambiente em relação as oportunidades e ameaças (*Sensing*), entre outros processos, pode valer-se do monitoramento em bases que patentes/registros de propriedade industrial⁴. Este monitoramento permite reconhecer o “estado da técnica”, ou seja, saber quais tecnologias se encontram disponíveis para o público geral (em domínio público) e quais os possíveis avanços em relação a lançamentos de produtos em determinado segmento. Neste sentido, a organização pode posicionar-se de modo mais consistente, compreendendo melhor o ambiente tecnológico em que atua. O monitoramento possibilita avaliar as estratégias e o avanço dos concorrentes, considerando as informações disponibilizadas nas bases de patentes/registros.

O *Seizing*, que é um dos processos que integram as Capacidades Dinâmicas que inclui os “recursos” (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997). Um viés de recursos está na garantia de direitos de Propriedade Intelectual (TEECE, 2017), porém, não apenas o “objeto” da Propriedade Intelectual, mas especialmente como os processos voltados a conferir exclusividade sobre inventos, marcas entre outros ativos, dinâmicas que operam no ambiente institucional em que a organização se encontra, por meio, por exemplo: a) da obtenção de títulos junto ao INPI (no caso dos Inventos, Desenhos industriais e Marcas); b) a partir dos contratos de licenciamento entre as organizações; c) das demandas judiciais e arbitrais que confirmem direitos de PI. A Figura 2, apresenta um modelo sobre a forma como a Propriedade Intelectual pode contribuir com as Capacidades Dinâmicas.

⁴ Segue relação com algumas bases de patentes/registros disponíveis on-line: INPI – documentos de PI no Brasil: <https://www.gov.br/inpi/pt-br>; USPTO – documentos de PI nos EUA: <https://www.uspto.gov>; Espacenet – busca de documentos em mais de 90 países: <https://worldwide.espacenet.com>; Google Patents – busca patentes de 17 países diferentes: <https://patents.google.com>

Figura 2 – Correlação entre as CDs e a PI



Fonte: Elaborado pelos autores, considerando Teece (2017).

Portanto, a organização pode incrementar a identificação de oportunidades por meio do monitoramento tecnológico em bases de patentes/registros (*Sense*), possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e processos, bem como oferecendo condições para avaliar a necessidade/possibilidade de garantir o domínio exclusivo sobre seus recursos. Neste contexto a organização pode redefinir modelos de negócios, com base em recursos, considerando a reação dos concorrentes e a implementação de garantias de direitos de Propriedade Intelectual (*Seize*).

Wachowicz (2013) afirma que é referenciado na doutrina jurídica norte-americana que os direitos de Propriedade Intelectual representam um fator que corrobora com o desenvolvimento econômico, uma vez que concede o direito exclusivo do uso e exploração do objeto desenvolvido.

Ainda que as garantias de direitos de Propriedade Intelectual representem uma forma de “estabilização” do controle sobre o uso e a obtenção de resultados econômicos relacionados aos ativos intangíveis, isto não significa que seu papel seja eminentemente “estático”. North (2018, p. 18) observa que “o principal papel das instituições em uma sociedade é reduzir a incerteza, ao estabelecer uma estrutura estável [...] para a interação humana. No entanto, a estabilidade das instituições de modo algum contradiz o fato de que elas se alteram”. Assim, pode-se considerar o mesmo no âmbito das Capacidades Dinâmicas das organizações. Neste sentido, a garantia de direitos de Propriedade Intelectual (exclusividade temporária) conferida pelas normas (instituições formais e informais) assumem um papel dinâmico no plano organizacional, desde que assim sejam compreendidas e aplicadas.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo compreender como a Propriedade Intelectual relaciona-se com o as Capacidades Dinâmicas, para efeito de manutenção ou conquista de vantagem competitiva. Para atingir este objetivo desenvolveu-se um ensaio teórico,

abordando a Propriedade Intelectual no âmbito jurídico e as Capacidades Dinâmicas sob a matriz econômico-administrativa.

Foi possível observar que, o uso de patentes, registros e contratos, bem como o monitoramento em bases de patentes/registros, são fatores que dialogam com as Capacidades Dinâmicas, no sentido de incrementar a identificação de oportunidade e conferir exclusividade sobre ativos intangíveis, gerando vantagem competitiva para a organização.

Observou-se, a partir de Teece (2017), que o uso da Propriedade Intelectual, por meio de Licenciamento, pode ser uma boa alternativa para alguns modelos de negócios, isto desde que o ambiente institucional de proteção seja forte. Neste sentido, é possível afirmar que modelos de negócios baseados exclusivamente em Propriedade Intelectual como vetor diferencial de mercado, podem encontrar dificuldades em jurisdições que não contam com meios eficazes e eficientes de proteção.

Da análise sobre a Propriedade Intelectual, tem-se que ela compreende um mecanismo para obtenção de exclusividade temporária sobre produtos do engenho humano, consagrado constitucionalmente com o propósito maior de contribuir com o desenvolvimento econômico nacional, o que é apoiado pela doutrina. Importa destacar o caráter dinâmico da PI, o qual diz respeito ao reconhecimento de exclusividade por meio de práticas e procedimentos que operam a partir do arcabouço normativo estabelecido. Neste sentido, atua como um recurso associado aos demais recursos técnicos e instrumentais da organização, sendo coadjuvante no contexto das Capacidades Dinâmicas, e cuja eficácia pressupõe um ambiente institucional fortalecido.

Considerando que este estudo, em matéria de PI, abordou estritamente o arcabouço normativo brasileiro e sua doutrina, sugere-se futuras pesquisas no sentido de cotejar a relação entre CDs com PI, a partir do panorama normativo internacional.

Referências

- AKGUN, Funda; KAYSERI, Mine Sezgül; AKKIRAZ, Mehmet Serkan. Oligocene/Miocene palaeoclimate of Western Anatolia (Turkey). *Pangaea*. 253, 56–90. 2007.
- AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29– 49. 2009.
- ASCENSÃO, J. OLIVEIRA. Direito Intelectual, Exclusivo e Liberdade. *Revista Esmafe 5ª*, V. 3, Recife, p.125 – 146, 2002.
- BARBOSA, Antonio Luiz Figueira. **Sobre a propriedade do trabalho intelectual: uma perspectiva crítica**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999. P. 11.
- BARBOSA, Denis Borges. Criação e fruição: os interesses jurídicos na produção intelectual. **Liinc em Revista**, v.7, n.2, setembro, 2011, Rio de Janeiro, p. 375 - 404
- BARBOSA, Denis Borges. **O conceito de Propriedade Intelectual**. 2002. Disponível em: <http://denisbarbosa.addr.com/arquivos/200/propriedade/110.doc>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- BARNEY, J.B., Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17 (1), 99e120. 1991.
- BRASIL. **Constituição da república federativa do brasil de 1988**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11/ de mar. 2020.

- BRASIL. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.** Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm. Acesso em: 24 jan. /02/2020.
- BRASIL. **Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre a proteção da Propriedade Intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9609.htm. Acesso em: 22 jan. /01/2020.
- BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.** Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm. Acesso em: 20 fev./02/ 2020.
- CAPON, N., FARLEY, J.U., HULBERT, J.; LEHMAN, D.R. Profiles of product innovators among large US manufacturers. **Management Science**, 38, 157–169.1992.
- CARDOSO, André Luís Janzkovski; KATO, Heitor Takashi. Análise das publicações sobre Capacidades Dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** vol.16 no.3 São Paulo May/June 2015
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44.1982.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive-capacity – a new perspective on learning and innovation. **Administration Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- DOSI, G., NELSON, R. R., WINTER, S. G. **Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities.** In G. Dosi, R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organisational capabilities* (pp. 12-33). Oxford: Oxford Press. 2000.
- DRUCKER, P.F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira. **Review**, 7(1), 35–44. 1987. 1987
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105 – 1122, 2000.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, 15 (Winter Special Issue), 63–84. 1994.
- HURLEY, R.F.; HULT, T.M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62, 42–54. 1998.
- LAWSONE, B. SANSON, D.A. Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. **International Journal of Innovation Management** Vol. 5, No. 3 (September 2001) pp. 377–400. 2001.
- LÓPEZ, S. V. Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 661-669, 2005.
- MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34(1), 63-73. 2006.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic Management Journal**, 4, 221–235. 1983.
- NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, 12(S2), 61-74. 1991.
- NORTH, D. C. **Instituições, mudança institucional e desempenho econômico.** São Paulo: Três Estrelas, 2018.

- PAESANI, Liliana Minardi. **Manual de Propriedade Intelectual. 2.** Rio de Janeiro: Atlas, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-970-0368-0>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- PIMENTEL, Luiz Otávio. **Direito Industrial: as funções do direito de patentes.** Porto Alegre: Síntese, 1999. P. 21-22.
- PISANO, G. Knowledge integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, 15, pp. 85-100. 1994
- SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, 16(Summer Special Issue), 135–160. 1995.
- SILVEIRA, Newton, Propriedade material e concorrência, **Revista Forense - Vol. 300** Doutrina, p. 69, 2007.
- SILVEIRA, Newton, **Propriedade intelectual.** 5. ed. Barueri: Manole, p. 5, 2014.
- STABER, U; SYDOW, J. The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. **Regional Studies** V. 36. (3), P. 215-227, 2002.
- TEECE, D. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning** 51, p. 40-49, 2017.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28: 1319–1350. 2007.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 7, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN. A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18, 509–533. 1997.
- TIMM, L. Benetti., CAOVIOLA, Renato. As Teorias Rivas sobre a Propriedade Intelectual no Brasil. **EALR**, V. 1, no 1, p. 49-77, Jan-Jun, 2010.
- TONDOLO, V. A. G., BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, 11(5), 124-147. 2014.
- WACHOWICZ, Marcos. Sistema de proteção da propriedade intelectual: os impasses para a promoção do desenvolvimento e da inovação **Revista Jurídica Do Cesuca** ISSN - 2317 9554 - v.1, n. 1, jul/2013
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31–51 31. 2007.
- WANG, C.L.; AHMED, P.K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, 7(4), 303–313. 2004.
- ZAITZ, Daniela; ARRUDA, Gustavo Fávero. A função social da Propriedade Intelectual – patentes e know-how. In: TIMM, Luciano Benetti; MACHADO, Rafael Bicca. **Função social do direito.** São Paulo: Quartir Latin, 2009, p. 430.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R.; HOLBECK, J. **Innovation and Organizations.** John Wiley, New York, 45-68. 1973.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13(3). 2002.

