

---

# Negócios Internacionais

---

*Artur Nappo Dalla Libera  
Eliana Beatriz Donoso Velasco*

A economia atual é intrinsecamente internacional, e o será cada vez mais. O processo de internacionalização que vem se acelerando desde o fim da Segunda Guerra Mundial tem adquirido agora características de vendaval. E, como todos os vendavais, pode favorecer aquelas empresas que tenham suas velas orientadas para o rumo certo. Porém podem fazer naufragar aquelas que não saibam enfrentá-lo.

Todos os dias recebemos uma forte dose de internacionalismo: a concorrência estrangeira se intensifica e há maiores pressões para manter-se no mercado. Ouvimos seguidamente que as empresas brasileiras devem ser competitivas internacionalmente ou morrerão. Mas é também freqüente ouvir: “por que eu deveria me preocupar com o exterior, conheço meu negócio, meus clientes, meus fornecedores... não tenho nada com isso”.

São resquícios do modelo de desenvolvimento baseado na industrialização por substituição de importações que consistia em fabricar no país produtos que antes importávamos. Supunha-se que desta forma o país seria cada vez mais avançado e independente do exterior. Isto requeria severas barreiras alfandegárias e a intervenção estatal para apoiar a indústria nacional, além de dificuldades para a entrada de capital estrangeiro no país.

O modelo de desenvolvimento hoje, no mundo todo, consiste na abertura para os mercados internacionais, concretamente focar na exportação. Como resultado, nas últimas décadas o comércio mundial tem crescido a um ritmo maior que a produção mundial.

Assim, uma densa trama de relações comerciais, financeiras e econômicas criou-se de forma tal que o que acontece com um país passou a ser altamente relevante para todos os outros, e esta interdependência só faz crescer. Portanto, ou as empresas e seus executivos se adaptam à nova realidade ou passarão a fazer parte do grupo dos perdedores que sempre há em qualquer processo de mudança.

Além desta introdução, que pretende contextualizar o assunto, o artigo é composto por mais quatro partes que tratam, desde óticas diferentes, das diversas variáveis envolvidas nos negócios internacionais. A seguir apresentam-se os mecanismos de difusão das interdependências nas economias mundiais e na seqüência o macroambiente no qual se desenham as decisões empresariais.

O ambiente empresarial, aquele sobre o qual o empresário pode agir, é abordado tendo em vista as formas de construção da competitividade e dos pré-requisitos para a internacionalização. Por último, apresenta-se a empresa global num sentido da postura empresarial adequada para este fim.

## 1 As interdependências na economia mundial

Desde o ponto de vista do macroambiente em que acontecem os negócios internacionais, esta interdependência nos leva a formular ao menos duas perguntas:

- a) como é possível que o que acontece com um país afete outro? Ou seja, quais são os mecanismos ou canais de transmissão entre as economias que as geram?
- b) quais as possíveis respostas a essas interdependências? As opções vão desde tratar de isolar-se, fechando-se numa atitude protecionista, até uma posição de buscar a cooperação e coordenação em nível internacional.

A resposta a cada uma dessas perguntas no âmbito das políticas nacionais influenciará o tipo de estratégia empresarial a ser adotado. É por isso que essas políticas nacionais precisam ser conhecidas e avaliadas.

O comportamento da renda, habitualmente medido pelo PIB, determina a demanda possível para os produtos de exportação. Os meios de comunicação referem-se com freqüência ao efeito “locomotiva”, que um país (como os EUA por exemplo) ou um grupo de países (como a União Européia) pode exercer sobre a expansão ou recuperação dos outros países, especialmente em momentos de recessão ou estagnação. Seu mecanismo de transmissão opera da seguinte forma: um crescimento da renda num país A produz uma maior demanda por produtos importados que são as exportações de um país B, portanto fonte de nova demanda neste. Esta nova demanda em B põe em marcha um efeito multiplicador da renda em B que expandirá as importações em B gerando um circuito de crescimento para os outros países.

Porém, pode funcionar também no sentido inverso. Uma retração da renda em A, que reduza suas importações de B, conduz a um decréscimo das exportações de B, afetando negativamente sua produção, emprego e renda.

A magnitude do impacto deste canal de transmissão depende da medida em que as variações da demanda ou do gasto recaia sobre produtos importados do resto do mundo, isto é, do grau de abertura da economia de um país. É, portanto, uma variável que precisa ser considerada tanto para dimensionar o mercado interno como o de exportação.

**O modelo de desenvolvimento, hoje, no mundo todo, consiste na abertura para os mercados internacionais, concretamente em focar seus interesses na exportação**

Num mundo cada vez mais integrado financeiramente, as taxas de juros internacionais influenciam os níveis das mesmas nacionalmente. Isto significa que se por qualquer motivo as taxas de juros experimentam uma pressão altista (por exemplo, uma maior demanda de fundos para financiar os déficits norte-americanos, a reconstrução dos países do leste da Europa, ou mesmo uma diminuição de poupança mundial ou uma guerra contra o terrorismo), repercutiriam sobre os outros países independentemente de qual fosse a origem do movimento de alta.

Embora o principal mecanismo pelo qual se transmitem os movimentos das taxas de juros seja a atração exercida por altas taxas sobre os investidores internacionais com capacidade para deslocar seus fundos de um país para outro, outras variáveis determinam também estes movimentos: as expectativas de apreciação/depreciação das moedas que alteram a rentabilidade esperada; o risco associado à moeda de um país (risco soberano) com forte conteúdo político-institucional e os entraves à mobilidade dos capitais.

O comportamento e as tendências das taxas de juros internacionais e dos investidores determinam tanto os custos financeiros das empresas como o acesso ao crédito de importação e exportação.

Um outro importante canal de transmissão das interdependências internacionais são os regimes e as taxas de câmbio. Quando a moeda de um país se deprecia ou se desvaloriza, ela perde valor em relação a alguma ou a outras moedas. Ou seja, a taxa de câmbio é um conceito relativo de vital importância, já que sua variação altera a competitividade dos produtos de um país frente aos outros, sem que nenhuma mudança tenha acontecido na sua estrutura de produção; assim podem representar uma forma de concorrência espúria nos mercados mundiais.

A desvalorização do câmbio como instrumento para ganhar competitividade dá lugar a um canal de transmissão de interdependências

negativo conhecido como o fenômeno de *beggar my neighbour* (empobrecer o vizinho) e provocam represálias dos demais países e, no limite, podem fazer colapsar o comércio internacional.

Esses três canais renda, taxa de juros e taxas de câmbio podem atuar simultânea e conjuntamente e a avaliação do peso relativo de cada um deles deve ser examinada caso a caso considerando o grau de abertura da economia, o grau de integração financeira com o exterior e a substituíbilidade entre os produtos estrangeiros e os nacionais.

Outros canais de transmissão são os produtos cujos preços são fixados em dólares, como o petróleo, que fazem com que tudo o que aconteça com os EUA influa nos preços nacionais de seus derivados.

A existência dessas interdependências (e de outras de diversas naturezas) que geram externalidades (efeitos sobre os outros agentes) constituem a razão básica para a busca da cooperação e coordenação das políticas econômicas em nível mundial, seja através de organismos multilaterais (FMI, Banco Mundial, OMC...) ou por meio da formação de blocos econômicos, o que aprofunda ainda mais interdependências.

## 2 O macroambiente competitivo

As mudanças na economia mundial tornaram-se visíveis nos países desenvolvidos durante a década de 1970. O avanço da integração econômica mundial aumentou a competição pelos mercados nacionais, alterando drasticamente o ambiente empresarial. Com o aumento da competição internacional pelos mercados, instala-se gradualmente um movimento de “desmonte” das grandes empresas. Entre as técnicas utilizadas para esse objetivo, a reengenharia é a ferramenta mais conhecida.

Outra mudança ocorrida na gestão de muitas empresas no mundo inteiro, inclusive no Brasil, se deu mediante sua reestruturação em torno de seu negócio principal ou *Core Business*.

As principais megatendências que estão moldando a integração mundial são:

**Telecomunicações** - A tecnologia das comunicações vem atravessando uma revolução nas últimas décadas. As comunicações via satélite disponibilizam a informação em tempo real para qualquer lugar do planeta. O impacto dos avanços tecnológicos nas comunicações, aliado ao desenvolvimento e à redução nos preços dos equipamentos de informática, transformou o gerenciamento de negócios internacionais, ampliando as possibilidades de planejamento, coordenação e controle de operações internacionais e agilizando a tomada de decisões.

**Finanças** - O setor financeiro é o segmento que atingiu o maior nível de integração mundial. Os capitais internacionais fluem com velocidade entre países e mercados, em busca de alternativas para aplicações especulativas ou investimentos, tornando as economias nacionais altamente vulneráveis aos movimentos financeiros internacionais.

**Economia** - As duas principais megatendências econômicas são a formação de blocos econômicos regionais, principalmente a União Européia e a ALCA, e a queda das barreiras alfandegárias, que se verifica na maioria dos países. Do ponto de vista das empresas, a integração da economia mundial é a tendência de maior impacto, uma vez que a queda de barreiras alfandegárias (principalmente os impostos de importação) permite que um número maior de competidores internacionais passe a exportar seus produtos com menores preços e melhor qualidade, alterando, em poucos anos, a estrutura dos mercados nacionais. É crucial que os dirigentes empresariais compreendam as tendências mundiais que afetam seus negócios e encontrem soluções para os novos desafios surgidos com a integração da economia mundial.

**Economia Brasileira** - Para compreender os efeitos da integração internacional na economia brasileira, precisamos conhecer a origem e a consolidação da industrialização neste país. A indústria brasileira foi implantada dentro do que denominou “modelo de substituição das importações”, cuja dinâmica foi a diminuição gradual da importação de manufaturados. Portanto é neste ambiente de proteção ao mercado interno que se dá a implantação da indústria brasileira entre as décadas de 1930 e 1970. Nessa época, o mito do “Brasil potência” contribuiu para a visão utópica de auto-suficiência econômica, pela qual qualquer indústria poderia ser implantada e bem-sucedida na mercado brasileiro. O que se pode verificar é que este modelo de substituição de importação, alicerçado no forte protecionismo brasileiro, na realidade estagnou as empresas nacionais fazendo com que estas empresas reproduzissem padrões tecnológicos sucateados. Em consequência isto levou o Brasil a perder grande posição no mercado internacional. O preço deste protecionismo exagerado é que está fazendo o Brasil a passar por estes momentos de turbulências nos dias atuais.

### 3 Ambiente empresarial

Oferecer um produto competitivo ao mercado em tempo adequado, com os benefícios decorrentes de especificações e características corretas, a um custo de produção que permita lucro, é uma atribuição difícil.

O processo de globalização paralelamente com as novas tecnologias proporcionam um novo paradigma que permite mudanças estruturais profundas,

traduzindo-se em novas formas de concorrência e de regulação, com a inovação de produtos intensivos em tecnologia e de uma legislação e normas de proteção à concorrência, à propriedade intelectual e ao meio ambiente.

São vários os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca e isso torna-se cada vez mais intenso neste processo de integração global. Fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos agem em conjunto de forma a tornar complexo a identificação do fator preponderante em uma decisão de compra. No mundo atual, com as arenas cada vez mais competitivas, o conhecimento destes fatores torna-se primordial na busca da tão almejada vantagem competitiva pelas empresas e organizações.

**O grande desafio da empresa global é ter um produto local e global ao mesmo tempo**

A vantagem competitiva é um fator crucial do desempenho de uma empresa em mercados globais e competitivos. Após várias décadas de prosperidade e vigorosa expansão, muitas empresas perderam de vista a vantagem competitiva em sua luta em busca de diversificação e crescimento. Empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse bastante grande para todos.

Embora a atratividade da indústria seja em parte reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos lucrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através da escolha da estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor da empresa.

Conhecer os fundamentos de toda estratégia competitiva é uma etapa prévia à formulação da estratégia internacional.

Num mercado altamente concorrencial (perto da concorrência perfeita) as possibilidades de manter elevadas margens de lucro a médio e longo prazos são declinantes. Sempre que existir alta rentabilidade num setor ou indústria, a entrada de novos competidores unida à sensibilidade ao preço por parte dos clientes se encarregará de rebaixar as margens até praticamente o desaparecimento dos lucros empresariais.

Quanto mais padronizado o produto e quanto mais competidores tiverem acesso à tecnologia que propicie produzi-lo a custos semelhantes, menores serão os preços e as margens de lucro. Disto se depreende que a capacidade de obter lucros no tempo num dado setor está determinada pelas imperfeições de mercado que as empresas possam criar.

A capacidade de diferenciação dos produtos/serviços é uma dessas imperfeições que podem (e devem) ser criadas pelas empresas. O seu poder de criar vantagens competitivas decorre:

- da heterogeneidade de gostos ou preferências. Cada consumidor tem um modelo ideal, de forma tal que o valor percebido – e o preço que está disposto a pagar – varia na medida em que o produto/serviço se aproxima ou não de seu modelo ideal;
- os produtos/serviços podem ser ofertados em qualidades diferentes, sendo que a uma maior qualidade corresponderia um preço mais elevado; porém, os consumidores diferem na sua disposição para pagar pela qualidade;
- o consumidor aprecia a variedade em si mesma; ele quer ter um leque maior de escolha.

O segundo grande tipo de “imperfeições de mercado” que pode existir num setor tem a ver com as diferenças de custos (e portanto de preços) que possa haver entre os concorrentes. Alguns fatores são determinantes para consegui-las e sua importância relativa varia de acordo com a natureza do produto/serviço.

Obter economias de escala é um deles. Em muitos produtos, quando aumenta o volume de produção, os custos aumentam; porém, menos que proporcionalmente, o que faz com que o custo por unidade diminua. Assim, quanto maior for a presença de custos fixos, maiores as possibilidades de se obter economias de escala.

Alguns tipos de custos fixos têm aumentado como consequência do próprio acirramento da concorrência; é o caso dos custos com tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de produtos ou mesmo de marketing.

As economias de escala podem ser encontradas em todos os aspectos da elaboração do produto/serviço. Além do processo de fabricação, podem ser obtidos nas atividades de compra, vendas, de publicidade, transporte, distribuição etc.

No quadro abaixo apresentamos as principais “imperfeições de mercado” que podem ser exploradas para obter vantagens competitivas num setor e que atuam como barreiras de entrada para outros concorrentes, preservando ou ampliando as margens de lucro do negócio.

DERIVADAS DA DIFERENCIAÇÃO	DERIVADAS DAS DIFERENÇAS DE CUSTOS
Imagem de marca	Economias de escala
Prestígio	Custos compartilhados
Patentes	Acesso privilegiado a insumos e matérias-primas
Atuação do governo	Processos produtivos especiais

A capacidade de criar imperfeições num setor é potencializada pelo comércio internacional da seguinte forma: a variedade de produtos num mercado depende criticamente do tamanho do mercado; num mercado com poucos consumidores o número de produtos diferenciados que podem ser produzidos de forma rentável é reduzido. Na medida em que o tamanho do mercado aumenta, a variedade compatível com um maior aproveitamento das economias de escala também aumenta.

A grande decisão estratégica que toda empresa deve tomar é referente ao tipo de vantagem competitiva que quer obter: em custos ou em diferenciação. Ao mesmo tempo, tem que se estruturar em três âmbitos:

- o âmbito do produto/serviço: isto é, se quiser ser especialista ou generalista, concentrada ou diversificada;
- o âmbito empresarial: qual o nível de integração vertical que pretende em suas operações;
- o âmbito geográfico: quer dizer, se pretende ser uma empresa local, regional ou mundial.

A resposta que a empresa der a essas três dimensões determinará o modo concreto como ela obterá sua vantagem competitiva. Essas questões aplicam-se a todas as empresas, porém adquirem importância crucial quando se pretende sair para o mercado internacional ou quando a economia se abre ao exterior e a concorrência nos mercados locais aumenta.

De todas as forças que rompem estas estratégias competitivas, talvez a mais importante seja o fluxo de informação. Hoje, as pessoas podem ver por si próprias que os gostos e as preferências são os mesmos de outros países. A disponibilidade e a explosão da tecnologia da informação, como as telecomunicações, têm mudado para sempre a natureza da competição global.



O outro lado da moeda é que não apenas as empresas que concorrem internacionalmente mas também aquelas cujo mercado principal é considerado doméstico serão afetadas pela concorrência global.

As empresas podem adotar estratégias diferentes para obter vantagens competitivas diferentes. Se as empresas de um setor têm capacidade de produção conjunta insuficiente para atender a demanda, o incentivo é alto para a entrada de novos concorrentes. Entretanto, tais novos concorrentes precisam considerar o tempo e o investimento necessários para desenvolver a capacidade de produção adicional necessária.

Tal conhecimento é fundamental para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos e para a determinação de mercados-alvo a serem atendidos por uma empresa, bem como para a definição de estratégias que deverão ser utilizadas

Os fatores psicológicos muitas vezes são negligenciados pelas empresas que não dispõem de profissionais capacitados para interpretá-los e conhecê-los mais profundamente. Na maioria das vezes, aqueles que lidam mais diretamente com o consumidor também não estão preparados e se prendem ao preço do produto, considerando-o como fator determinante na decisão de compra. Esquecem que não só o preço é importante na decisão de compra, mas também o serviço (por exemplo: o bom atendimento).

A partir da década de 1980, nos países industrializados, e dos anos de 1990, no Brasil, as empresas passaram a enfrentar um novo desafio, pois as melhorias de eficiência promovidas nas atividades internas deixaram gradativamente de garantir sua sobrevivência e seu crescimento. O aumento da competição internacional pelos mercados impôs novos padrões de desempenho produtivo, tecnológico e mercadológico às empresas que pretendam alcançar um nível de competitividade global.

Devido à sua complexidade, bem como às características particulares de cada empresa e dos mercados, as estratégias de globalização, quando adequadas e bem-sucedidas, tornam-se um diferencial competitivo de longo prazo, porque não podem ser reproduzidas de maneira genérica, mesmo por empresas concorrentes.

## 4 A empresa global

Para alcançar a competitividade global, o primeiro desafio que se apresenta à empresa é ter capacidade de solucionar um dilema fundamental e obter um produto que apresente estrutura comum que permita aproveitar economias de escala e possa sofrer pequenas variações para **atender a necessidades específicas de diferentes mercados**. Este é um “produto global” – é global e é local ao mesmo tempo.

As características culturais influenciam os estilos gerenciais e esse é o grande problema quando uma empresa pretende atingir o mercado internacional. A história e a cultura de uma nação formam um conjunto de valores e comportamentos que afetam, em maior ou menor grau, seus cidadãos, influenciando também as empresas locais. É de grande importância na forma como uma empresa se estrutura. Cada empresa tem uma forma própria e específica de operar e se estruturar. A utilização de técnicas de gestão inadequadas à cultura e as práticas comerciais e necessidades locais também podem acarretar graves prejuízos econômicos e afetar a imagem da empresa.

Inserir uma empresa, em seus primeiros passos, no cenário do comércio internacional não é tarefa fácil. Mas não é impossível; requer, acima de tudo, alguns atributos básicos tais como planejamento, profissionalismo, comprometimento, recursos financeiros e humanos.

Observa-se que muitas empresas, por medo, cometem seguidos erros que comprometem um bom desempenho, concorrendo então para resultados negativos, inexpressivos, afugentando-os dessa forma desse universo chamado comércio internacional.

A falta de conhecimento e informação sobre comércio exterior é o que vem a comprometer qualquer esforço para elaboração de planejamento visando o mercado externo. O desconhecimento sobre o perfil do público-alvo, os possíveis concorrentes, os preços praticados, as barreiras internas do país comprador, acabam transformando a empresa em um franco atirador, ou seja, aponta para todos os lados e não consegue acertar o alvo. Ter objetivos definidos é vital para o desenvolvimento de uma política de comércio exterior e a chave fundamental para o sucesso.

Disponer de funcionários especializados em comércio exterior pode trazer resultados positivos para a empresa que está iniciando. Também, saber da importância e papel do agente ou representante no exterior pode ser de vital

importância para o desenvolvimento e prospecção de mercados. Algumas empresas acham que custa muito caro contratar profissionais qualificados, ou até mesmo um serviço de consultoria, o que acaba levando a empresa a gastar muito mais com erros básicos e primários e desistindo rapidamente deste mercado.

Um grande erro cometido pelas empresas que iniciam o mercado internacional é pensar em exportar somente quando o mercado interno estiver em queda. Atrelada a isso, a falta de uma política de marketing eficaz – que vai desde os primeiros contatos, passando pela confecção de catálogos (alguns de péssima qualidade), o envio de amostras que não demonstram o que realmente é o produto (o mercado internacional não compra gato por lebre) e até erros de tradução para o idioma do importador – demonstra o “amadorismo” e prejudica a imagem das empresas. O mercado internacional não aceita amadores. Você pode ser uma pequena empresa, mas precisa agir com profissionalismo.

Um grande passo para iniciar um processo de internacionalização é participar de feiras e exposições internacionais (internas e externas), para conhecer novidades e inovações, fazer contatos e apresentar seu produto. A feira internacional é um grande ponto de encontro de clientes e fornecedores mundiais, podendo até mesmo criar laços de amizade e parcerias (*joint-ventures*) com empresas do exterior, o que se torna estratégico no mundo globalizado de hoje.

**A falta de conhecimento e informação sobre comércio exterior é o que vem a comprometer qualquer esforço para elaboração de planejamento visando o mercado externo**

Na realidade o que está acontecendo neste mundo global é uma homogeneidade da demanda e oferta tornando a tecnologia o diferencial de competitividade.

Mudanças em tecnologia, transporte e comunicação estão criando um mundo onde tudo pode ser feito e comercializado em qualquer lugar do planeta. As economias nacionais estão desaparecendo. Um grande rompimento surge entre as empresas globais, com uma visão mundial. Países se estilhaçam, crescem os blocos comerciais regionais, e a economia global torna-se cada vez mais interligada.

A globalização aumentou a competição e proporcionou oportunidades para as organizações oferecerem produtos e serviços em escala mundial. Para prosperarem, as empresas precisam ser flexíveis (detectar rapidamente as mudanças), ter capacidade de reação, independentemente de sua localização ou base de mercado, e considerar o restante do mundo em sua análise de estratégia competitiva.

A expansão internacional de uma empresa é um processo gradual no qual ela vai comprometendo recursos, na medida em que “aprende” com os mercados, externos. As empresas costumam iniciar sua expansão internacional pelos países vizinhos (devido à proximidade física, à economia de fretes e aos custos logísticos), ou pelos países de maior mercado potencial. Há uma quantidade considerável de empresas que começam por países que lhes são “psicologicamente” mais próximos.

Afinidades ou diferenças menores em fatores como idioma, costumes, tradições, educação, práticas comerciais, nível de desenvolvimento etc. levam empresários a sentir-se mais perto de mercados geograficamente distantes. Este tipo de distância tende a ser mais relevante para as empresas menores, que por não contarem com profissionais experientes internacionalmente sentem-se mais à vontade com países que possuem culturas semelhantes. Este é um dos fatores que torna os blocos econômicos de grande importância para a iniciação no comércio internacional.

Qualquer que seja o motivo para a entrada nos negócios internacionais, uma empresa que queira tornar-se verdadeiramente orientada para o exterior precisa fazer uma opção estratégica de curto e de longo prazos. É fundamental para a empresa e para o país que a internacionalização não seja encarada como uma fuga quando o mercado interno apresenta turbulências. Neste caso, os negócios internacionais não a tornarão mais forte, pelo contrário, a enfraquecerão.

## Bibliografia recomendada

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

KRUGMAN Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional** – teoria e política. São Paulo: Makron Books, 2001.

## Resumo

Este artigo objetiva mostrar alguns aspectos indispensáveis à compreensão da dinâmica dos negócios internacionais. Apresentou-se as crescentes interdependências na economia mundial e os mecanismos que as transmitem, configurando o macroambiente econômico. O ambiente empresarial é visto aqui como um agente ativo perante o meio mutante que pode buscar seu lugar nos negócios mundiais, criando suas vantagens competitivas pela análise interna à sua empresa e pelo conhecimento dos mercados.

