

6 - METACAPITALISMO: uma estratégia alternativa de penetração de mercado.

Emerson de Paulo Dias

Administrador de empresas pela UCG , mestrando em Administração pela FACEF

e bolsista da CAPES.

E-mail: emerson@topnet.com.br

RESUMO

Ao se discutir os modos de entrada em mercados internacionais normalmente as corporações observam pontos financeiros e questões internas. O proposto neste artigo, também ressalta estes pontos, porém, insere, como fator determinante, o cliente e o valor gerado para o mesmo. O artigo é desenvolvido sobre uma mescla entre revisão teórica e apresentação de casos reais, além de uma análise estatística de índices financeiros.

ÁREA TEMÁTICA

Estratégia de Penetração de Mercado

PALAVRAS-CHAVES

Metacapitalismo, Estratégia de Penetração de Mercado.

METACAPITALISMO: uma estratégia alternativa de penetração de mercado.

RESUMO

Ao se discutir os modos de entrada em mercados internacionais normalmente as corporações observam pontos financeiros e questões internas. O proposto neste artigo, também ressalta estes pontos, porém, insere, como fator determinante, o cliente e o valor gerado para o mesmo. O artigo é desenvolvido sobre uma mescla entre revisão teórica e apresentação de casos reais, além de uma análise estatística de índices financeiros.

PALAVRAS-CHAVES

Metacapitalismo, Estratégia de Penetração de Mercado.

1 - INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados é um fenômeno presente no cotidiano do homem. Para todos os países que se olhe, sempre há algum tipo de comércio exterior ocorrendo ou alguma empresa internacional atuando em seu território. Parece impossível conceber uma nação vivendo de forma isolada.

Do lado das empresas (catalisadoras da globalização) fica evidente que do mesmo modo que se abre um mundo novo de oportunidades, esta abertura traz consigo a mesma proporção de concorrência. A busca de novos mercados deve ser trabalhada como o mesmo rigor que se defende o mercado interno.

Esta busca de novos mercados é algo não muito novo para as organizações. Pode se retornar aos mesopotâmicos entre 3000 e 2000 a.C., ou aos cretenses e fenícios entre 300 a.C. e 180 d.C.. Estes dois últimos atuando de uma forma mais estrutura, utilizando transportes em larga escala e até de sistemas financeiros para desempenhar suas atividades, como relata Cobra (1997, p. 326). Este pode ser considerado o início das atuações internacionais, realizadas através da exportação.

Na seqüência dos modos de entrada internacionais apareceram outras formas de atuação como: *Joint ventures*, Licenciamento e Propriedade direta. Cada qual com seus benefícios e desvantagens. De forma geral as empresas analisam o mercado para o qual pretendem expandir seus negócios e ponderam o *trade off* de cada modo de entrada, optando pela que melhor se adapte ao seu contexto.

As discussões sobre a forma de atuação em mercados internacionais normalmente giram entre estas quatro opções. E, não raro, têm como foco os riscos e benefícios para a empresa. Porém, hoje esta discussão para ser coerente deve incluir primeiramente os benefícios para o cliente e não para a corporação.

A evolução da concorrência transferiu o foco de qualquer empresa para além de suas fronteiras, o cliente deve ser incluído neste dilema e em todos outros dilemas corporativos. Outro aspecto relevante na atualidade é a evolução da tecnologia da informação, que trouxe uma revolução na forma como o mundo dos negócios pode ser conduzido, sendo, para muitos a forma como ele deve ser conduzido.

O cenário que aflora é mundo de bits, concorrência feroz e centrado em criar valor para o cliente. Tentando resolver exatamente estes pontos, além de amenizar os custos de cada forma tradicional de atuação em mercados internacionais, é que surge a proposta do Metacapitalismo como modo de entrada em mercados internacionais.

O assunto proposto é pouco explorado em sua forma completa e complexa. A primeira obra a tratar o assunto, da forma como será enfocado neste artigo, foi a dos dois consultores da PricewaterhouseCoopers, Grady Means e David Schneider. Afora este trabalho, somente um artigo foi encontrado em Portugal, tendo como referência base apenas a obra dos já referidos consultores.

O não conhecimento da proposta do Metacapitalismo talvez seja o motivo pela falta de sua discussão e adoção como modo de entrada em mercados internacionais. Seria necessário fazer esclarecimentos sobre o tema bem como propor sua adoção como mais uma alternativa, utilizando para isto um embasamento teórico.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na segunda parte discute-se brevemente a relação entre estratégia e forma embasando-se na teoria da contingência; na seção seguinte são expostos os componentes essenciais do metacapitalismo que são discutidos sempre se utilizando exemplos para uma maior clareza; a quarta parte traz um estudo estatístico de correlações entre indicadores financeiros para respaldar a adoção do Metacapitalismo, e a seção final levanta as vantagens da estratégia proposta, abrindo caminho para estudos futuros.

2 - DA ESTRATÉGIA À FORMA

Antes de se falar sobre qual forma (estrutura organizacional) uma empresa deve adotar para sua atuação internacional, alguns pontos devem ficar claro sobre a relação entre forma e estratégia.

“A teoria das contingências estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações.” (Donaldson, 1999, p. 105). Ao contrário, o que se vê é que a estrutura deve responder às contingências da organização que por sua vez, visam responder às contingências do ambiente. Estas últimas, com menor influência direta que as primeiras, porém devendo ser observadas, e incluídas em análises de estruturas. Em suma a

estrutura adaptar-se-ia como uma reação à estratégia corporativa adotada e à executada. “Assim, conquanto seja correto incluir fatores ambientais como contingências que moldam a estrutura, uma explicação suficiente pode ser obtida considerando-se fatores internos como contingência” (Donaldson, 1998, p.112). Por sua vez, a estratégia seria, dentre outras coisas, uma reação da empresa aos fatores ambientais, ou, como bem relata Porter (1986), às forças competitivas.

O fato de ser a estratégia o maior determinante da estrutura, e, não os fatores ambientais diretamente, pode ser observado nos estudos de Alfred Chandler (in: Silva, 2002, p.377-378). Em seus estudos, em especial mais detalhados sobre a GM, a Standart Oil, a DuPont e a Sears-Roebuck, o império da estratégia sobre a estrutura fica evidente.

No caso específico para políticas de penetração internacional, como a priori não existe nenhuma estrutura estabelecida, exceção feita para a exportação indireta pura e simples, não haveria um retardamento temporal entre ajuste estrutural e estratégia. Isto permite a organização iniciar suas atividades internacionais com a estrutura já ajustada. Propiciando, como consequência, um melhor desempenho, pois, este ajustamento é fortemente correlacionado com desempenho, como ficou demonstrado nos estudos de Hill et al (apud: Donaldson, 1999, p.118).

Deve ficar claro que quando se fala aqui em estrutura, subentende-se não só os relacionamentos formais e informais de uma organização, mas também de sua parte física tangível. Isto posto, antes de discutir a forma estrutural, deve-se discutir a estratégia corporativa.

Na obra *Safári de Estratégias* (2000) os autores propõem uma “viagem” pelas dez escolas do planejamento estratégico, cada qual com uma visão diferenciada da estratégia, sua elaboração e aplicação. Seria tarefa difícil então, ante a amplitude de pontos de vista, definir a palavra estratégia, ou até mesmo prescrever qual é a ideal para uma organização. Porém, dentre os pontos de concordância das “escolas”, vale ressaltar um:

A estratégia é reflexo tanto das condições internas da organização, quanto das condições externas à organização. “Uma premissa básica para se pensar de estratégia diz respeito à impossibilidade de se separar organização e ambiente...” (Chaffee in: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2000, p. 21).

Em suma, a estratégia competitiva seria a forma pela qual uma empresa decide reagir às pressões das forças competitivas em observância de sua estrutura (condições) interna. Seguindo a linha da teoria contingencial, Levitt (1998, p. 212) aborda a estratégia de atuação global da seguinte forma: “Não há uma resposta única comprovadamente certa - nenhuma fórmula pela qual se chegar lá. Não há nem mesmo uma resposta parcialmente satisfatória.”. Não se poderia, portanto, ter uma resposta precisa e que possa ser verdade absoluta. Até mesmo a estratégia adotada (deliberada) pode sofrer alterações dando origem às estratégias emergentes.

Mesmo não havendo uma estratégia que seja ideal e única, o ponto fundamental em sua elaboração é o valor para o cliente. Toda estratégia em síntese deve gerar um maior valor para o cliente, não se deve buscar, apenas ou tão somente, uma forma de derrotar sua concorrência, como quase sempre é o padrão. Isto é o que prega Ohmae:

Naturalmente, é importante levar em consideração a competição, mas ao se adotar a estratégia não se deve colocá-la em primeiro. Ela não pode vir em primeiro lugar. Primeiro vem uma atenção total as necessidades dos clientes. Primeiro vem uma análise completa dos graus de liberdade real de uma empresa em responder àquelas necessidades. (1998, p.68).

O ponto central tem de girar em torno do valor que a estratégia cria para o cliente. Desta forma, a competição continua sendo um ponto importante para quase todas as empresas. E, com as constantes mutações de cenários e a concorrência aflorando de todas as partes do globo, a agilidade de resposta, oriunda da flexibilidade, é fundamental. Esta idéia é muito bem tratada por George Stalk em seu artigo: *Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva* (1998). Neste artigo faz-se uma evolução da vantagem competitiva, passando pela mão de obra, escala de produção e chegando, no que o autor denomina a próxima fonte de vantagem competitiva: tempo de resposta e flexibilidade de produção.

Todas as empresas sempre planejam, ou pelo menos deveriam, centradas em uma estratégia que lhes permita adquirir a tão almejada vantagem competitiva. “Entretanto, para formar vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve, essencialmente, ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior.” (Thompson, 2000, p.53)

O que se sugere é que a estratégia deve buscar maior valor para o cliente e a produção deve ser o mais flexível possível, sem, contudo perder o foco nos *players*. Surge uma grande ênfase no marketing, visando gerar um maior valor para o cliente, e na cadeia de valor, para permitir uma maior flexibilidade de produção e rapidez de produção.

3 - O Metacapitalismo como estratégia de penetração de mercado

O Metacapitalismo aparece como uma opção de atuação focando exatamente os pontos fundamentais para a estratégia: o valor para o cliente e a flexibilidade da empresa. Toda a base deste modo de entrada inicia-se com as seguintes perguntas:

- Quem faz esta atividade da melhor forma possível?
- O que este ativo gera de real valor para o cliente?
- Quais são os custos e processos da cadeia de valor que não agregam valor para o cliente?

Outros pontos fundamentais para o metacapitalismo são a marca da empresa ou produto e o retorno do investimento, este último sendo mais bem visto como consequência. Cabe ressaltar a importância da tecnologia da informação como arcabouço e facilitador da nova proposta.

A primeira pergunta nos leva a um conceito ampliado de *benchmarking*. No *benchmarking*, normalmente as empresas pesquisam outras organizações que seriam referência em alguma atividade, quer seja, apenas para sua indústria ou para todas as indústrias. Localizada esta empresa “modelo”, inicia-se um processo de aprendizado, tentando “copiar” sua forma de atuação. No metacapitalismo, a proposta vai além, prega-se que esta empresa deve ser acoplada como uma empresa satélite, e ser responsável por esta atividade. Estas empresas satélites formariam uma grande rede (VAC's¹) que seriam coordenadas pelas empresas detentoras da marca (*Brand Owners*). Estas teriam a responsabilidade de manter a competitividade em toda a cadeia de valor, fornecendo um gerenciamento total, em especial da informação e determinando os padrões de desempenho.

A informação deve ser única para todas as empresas integrantes da VAC, e por questões diversas, como redução de estoque, por exemplo, devem estar disponíveis no mesmo instante para todos os participantes. Esta centralização do controle de informação é tida como crítica no gerenciamento do estoque em toda a cadeia de produção, como afirma Christopher (2002, p.115-121). O estoque é sem dúvida o principal problema das empresas que utilizam a exportação como forma de atuação internacional, sem, contudo, deixar de ser problema para as outras formas de atuação.

Com este gerenciamento, tem-se uma estrutura totalmente flexível, onde uma empresa satélite pode ser acrescentada ou retirada da VAC, sempre que ela trazer ou perder importância estratégica, respectivamente, para a cadeia de valor da *Brand Owner*. Este gerenciamento visa manter a flexibilidade e competitividade total da cadeia de valor, fato muito difícil no Licenciamento ou na *Joint venture*.

Por exemplo, seria o caso de ao invés de tentar “imitar” ou aprender como fazer distribuição com a Fedex, utilizar a Fedex para fazer sua distribuição. Neste ponto começa-se a responder a segunda pergunta. Por que investir em armazéns, caminhões e aviões, se existem empresas “modelos” em distribuição como a Fedex e a UPS, ou no caso particular do Brasil a Marbo ou a Exata? Se dificilmente seria possível obter a curva de escala ou de aprendizado de uma empresa especializada, estes ativos estariam subutilizados. Em não estando utilizados ao extremo, estes ativos, estariam gerando um custo adicional para o cliente, oriundos de sua ociosidade.

¹ VAC - Comunidades de valor agregado, que contém todas as empresas que realizam alguma atividade da cadeia de valor controlada pela empresa central. (Means, Schneider, 2001, p. 28-29)

A idéia pode e deve ser estendida a todos os ativos de uma empresa. Desde os mais periféricos como refeitório e segurança chegando a área de produção e financeira. Na produção, atendo a um caso específico, os crescentes custos dos maquinários modernos, exigem cada vez mais a utilização intensa destes ativos. E, isto nem sempre é possível devido à competição cada vez mais acirrada, haja vista o estoque de capacidade produtiva em praticamente todos os ramos de atividade. O sub aproveitamento destes ativos trás alguns problemas como: custos fixos elevados e o não alcance de escala, problema freqüente na propriedade direta.

Outro problema deste investimento, além da própria necessidade de capital, é a demora na implementação dos mesmos. O tempo para desenvolvimento e implantação de uma nova planta fabril pode custar a perda de uma janela estratégica. Este assunto é muito bem tratado por Bovet (2001) quando ele cita o caso de empresa Biogen². Ela percebeu que seria impossível aproveitar a oportunidade de mercado, partindo de suas próprias instalações e ativos físicos. Toda a distribuição e manipulação de sua nova droga para esclerose foram efetuadas por terceiros, em especial utilizando capacidade ociosa destes. Seu foco ficou detido ao rígido gerenciamento da cadeia valor. O resultado foi o sucesso de uma pequena empresa em um mercado dominado por empresas gigantescas. “Quem chega ao mercado três meses antes dos rivais triplica o potencial de lucros durante a vida útil do produto.” (Kotler, Jain, Maesincee, 2002, p.141).

Iniciativas no sentido de eliminação de ativos em busca de flexibilidade podem ser vistas como na produção de celulares Motorola no Brasil pela Flextron, que também produz celulares para a Sony e impressoras e computadores para a HP. A Flextron utiliza seus ativos ao extremo, pois pode dirigir sua produção para esta ou aquela linha de produtos, uma consequência da flexibilidade de sua linha de produção e do baixo tempo de *setup*. Isto permite atingir os benefícios tanto da escala de produção como da curva de experiência, gerando para seus clientes agilidade e custos mais baixos como descobriram empresas como: Sony, Hp, Motorola, Ericson e Microsoft entre outros.

O fim da realização das atividades internamente permite às empresas iniciar um processo de análise detalhada dos custos de cada parte do processo. Seria um custeio ABC, porém, de uma forma muito mais fácil e prática, pois agora se sabe o custo exato de cada atividade praticada por uma empresa satélite através da emissão de faturas. Isto permite questionar o custo individual de cada atividade e, ainda, centrar esforços na parte de maior geração de custos para o cliente.

A não execução destas atividades (produção, financeira, contábil e distribuição) libera energia da empresa para focar-se nos processos de atendimento ao cliente. Repensar cada processo sob o prisma do cliente e não mais sobre o prisma da empresa. Esta parte é muita bem explorada por Hammer (2001), onde ele sugere um tipo de empresa que seja totalmente focada no cliente para elaborar seus processos, conceito além de sua obra de 1994 que focava mais os processos internos. Aparece o conceito de empresas *ETDBW*³ que seriam totalmente focadas no cliente, e, portanto, facilitariam todas as interações do cliente e forneceria em um único contato informações precisas sobre qualquer dúvida a respeito da empresa ou relacionamento com a empresa.

Por fim, a tecnologia da informação e em especial a Web possibilita e viabiliza o funcionamento de toda a proposta do Metacapitalismo. O intercâmbio de dados precisos e em tempo real entre as empresas, permite monitorar todos os processos da cadeia de valor, tendendo para uma produção puxada pela demanda.

Cabe ainda ressaltar que a tecnologia da informação aplicada ao Metacapitalismo gera uma situação interessante. Tem-se uma estrutura orgânica, totalmente flexível e mutante em sua modelagem, em função da complexidade e competição do ambiente. Por outro lado, a execução e controle das atividades, por parte da empresa detentora da marca, é altamente rígida e eletronicamente burocratizada, sendo mecanicista por excelência. O que gera uma estrutura gerencial orgânica e uma execução mecânica.

O marketing representa para a empresa seu canal de comunicação com o mercado. Cabe a ele a responsabilidade de interagir com os clientes em busca de seus desejos declarados e na prospecção dos desejos latentes não declarados. Acompanhar a evolução do mercado é hoje tarefa

² Para maiores detalhes ver Bovet (2001, p.97-111)

³ Do original em inglês – Easy To Do Business With. (Hammer, 2001, p.33-55)

fundamental, quer a empresa busque uma adaptação local ou a padronização global. Acompanhar a evolução do mercado alvo é requisito para a sobrevivência.

Descubra quem é o alvo e tudo sobre ele: suas motivações, seus problemas e suas dores. Então configure seu produto ou serviço ou sua empresa e lhe dê um preço, de modo a suprir as motivações, problemas e dores do alvo. Finalmente, libere o poder da comunicação para dizer às pessoas com palavras e imagens como e por que você faz isso melhor que todos os outros. (Clancy, Krieg, 2002, p.93)

O produto continua a ter importância, mas é perigoso e até mortal focar nele e não no mercado, assunto tratado no artigo Miopia de Marketing (Levitt, V.1, 1986, p. 23-55). Porém, sob o prisma de produto ampliado o produto seria acrescido de vários itens, dentre eles a marca. A marca, com a crescente padronização dos produtos e a velocidade cada vez maior de reação dos concorrentes, seria o refúgio da diferenciação da empresa.

Portanto, a criação e gerenciamento da marca são cada vez mais uma atividade vital para as empresas que desejem sobreviver de forma saudável e distinta da concorrência, além de entregar um diferencial de valor para seu cliente. Clancy e Krieg (2002, p.93) em sua obra Marketing Contra Intuitivo afirmam que “o Marketing é o centro das atividades empresariais e a marca é o centro do Marketing, tudo o mais gira em torno disso.”. O conceito é muito forte, mas serve de alerta para as empresas: a marca tem a função final de gerar um valor intangível para o cliente e diferenciar um produto, que dificilmente pode ser copiado. Marcas como Coca Cola, Marlboro e Microsoft valem mais que os ativos físicos de suas detentoras.

No prefácio de seu livro *Marketing para o século XXI* (2001), Kotler fala de sua luta para ampliar o conceito de Marketing, para algo além de vender mais pasta de dente ou fogão, e sim, criar valor de utilização. Teria valor a marca, mas o fundamental é sem dúvida o conhecimento do mercado. “Os investimentos tendem a se concentrar na ‘propriedade’ dos clientes, gerência de clientes, propriedades de marca e requisitos centrados no mercado relacionados.” (Means, Schneider, 2001, p. 30)

4 - Justificativas Financeiras

Antes de se iniciar a parte de análise financeira, deve-se esclarecer alguns pontos. O lucro não é objetivo de uma empresa, como também lucro não é indicador futuro.

O lucro deve ser visto como uma necessidade da empresa e não como um objetivo. É evidente que todos os *stakeholders* de uma organização têm seus objetivos próprios, e, portanto, o objetivo do acionista é o lucro. Mas o da organização não é o lucro, ele apenas é uma necessidade de sobrevivência da empresa, conforme relata Druker (2001, p.49). O objetivo de uma organização é a satisfação das necessidades do cliente, o não atendimento deste objetivo pode colocar em cheque a existência da mesma. “Uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprindo suas necessidades e deixando-os satisfeitos.” (Shelth, Mittal, Newman, 2001, p.35)

Os indicadores financeiros, dentre eles o lucro, na realidade medem o desempenho passado de uma organização e não devem nortear o que se deve fazer, e, sim avaliar o que foi feito. “As medidas financeiras mostravam os efeitos das decisões já tomadas, mas falhavam em fornecer uma orientação adequada para o desenvolvimento estratégico de longo prazo.” (Olve, Roy, Wetter, 2001, p.14). Uma métrica e guia mais adequado, é a utilização da filosofia do Balanced Scorecard⁴.

Portanto, as análises financeiras a seguir têm como objetivo mostrar o reflexo de atitudes tomadas no passado. A população em estudo consiste de todas as 500 empresas da edição Melhores e Maiores de Junho de 2002 da revista Exame. Para maiores detalhes sobre os tratamentos estatísticos ver anexo I.

Índice de imobilização- Este índice é obtido pela divisão do total de ativos permanente (ajustado) pelo patrimônio líquido (ajustado), sendo apresentado em formato puro. Quanto maior for este índice maior o investimento relativo das empresas em bens e direitos de menor liquidez, como maquinários e imóveis, por exemplo.

⁴ Para maiores informações sobre o Balanced Scorecard veja Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”, Qualitymark: 2001.

Correlations

		IMOBILIZ AÇÃO	ENDIVIDAME NTO GERAL	RENTABILIDA DE SOBRE PATRIMÔNIO
IMOBILIZAÇÃO	Pearson Correlation	1.000	.178**	-.614**
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000
	N	370	370	370
ENDIVIDAMENTO GERAL	Pearson Correlation	.178**	1.000	-.214**
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.000
	N	370	370	370
RENTABILIDADE SOBRE PATRIMÔNIO	Pearson Correlation	-.614**	-.214**	1.000
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.
	N	370	370	370

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

O que se percebe é que existe uma correlação positiva entre a quantidade proporcional de ativos imobilizados de uma empresa e seu endividamento. A causa do endividamento pode ser tanto a busca de capital de giro quanto o custeio dos ativos, podendo ser as ambas. Com os custos elevados de capital, este endividamento pode comprometer a rentabilidade, como evidencia a correlação negativa entre estes dois indicadores. Apurou-se a correlação negativa entre a imobilização relativa de ativos e a rentabilidade dos investimentos dos acionistas. Ou seja, quanto maior a proporção de ativos fixos menor o retorno do investimento. Ambos os indicadores, o de rentabilidade e o de endividamento, são fundamentais para a manutenção da empresa e de especial interesse para os investidores.

O não investimento em ativos permanentes, proposto pelo Metacapitalismo tem também como objetivo, além dos já citados, preservar a saúde financeira da empresa e disponibilizar recursos para atividades direcionadas ao cliente. Ou, em ultima instância, diminuir a necessidade de capital da atividade de entrada. Um estudo sobre nível de investimento e o impacto negativo sobre a rentabilidade pode ser observado em Gale (1987) que faz uma abordagem mais complexa, envolvendo outras variáveis em suas análises.

5 - CONCLUSÃO

Qualquer iniciativa de penetração de mercado internacional deve sempre ser orientada no sentido de criar valor para quem sustenta toda a cadeia produtiva, o cliente. Obviamente as demais condições, ambientais e corporativas devem sempre ser levantadas em todas as análises. Mas, nunca apenas estas devem nortear as decisões sobre a forma de atuação.

A grande vantagem da exportação é sem dúvida seu baixo risco devido à pouca necessidade de investimentos. Este baixo investimento também é presente no Metacapitalismo, porém sem a desvantagem dos altos estoques em trânsito e desembaraço aduaneiro. Não enfrentando, ainda, as instabilidades das políticas tarifárias e não tarifárias comuns em todos os países, bem como não está sujeito às flutuações cambiais que em conjunto ou isoladamente, podem inviabilizar a qualquer instante as exportações para determinada nação.

O licenciamento como a anterior possui a vantagem do baixo investimento como o tem a proposta apresenta neste artigo. Porém, é normalmente a forma menos rentável de atuação (Churchill, 2000, p.78), correndo-se o risco de não possuir nenhum controle sobre a cadeia de valor, o que pode gerar, em longo prazo, mais um concorrente, o licenciado. Fato que não ocorre no

Metacapitalismo, onde as empresas satélites possuem apenas uma atividade específica na cadeia produtiva.

No caso de *Joint ventures*, o inconveniente normalmente recai sobre ter de dividir a propriedade com um sócio, devendo existir uma forte negociação para equilibrar interesses e objetivos, os quais podem ser conflitantes. Abrindo espaço para um potencial concorrente, dependendo do grau de sociedade. A flexibilidade da nova proposta pode minimizar estes conflitos ou, em último recurso, substituir a empresa satélite.

A propriedade direta, como já foi dito, tem o inconveniente da grande necessidade de capital e a demanda de tempo, possuindo ainda o custo de iniciar toda sua atividade sem aproveitar o *know-how* dos colaboradores locais. Nenhuma destas limitações é observada no Metacapitalismo, que consegue aproveitar a grande vantagem da propriedade direta, que é o total controle das atividades da cadeia produtivas.

Como foi sugerido, deu-se uma visão inicial dos pilares da abordagem do Metacapitalismo, o tema é complexo não só por sua interdisciplinaridade de proposição (marketing, estratégia, teoria organizacional, logística, financeira, gestão e tecnologia), mas pela sua própria execução. Porém, sua adoção mesmo que parcial traz benefícios compensadores como se pode observar nas obras de Means e Schneider (2001) e de Bovet (2001).

Como foi tratado, seria impossível propor uma panacéia para todas as empresas em todas as situações. Propõe-se uma abordagem alternativa de penetração de mercado internacional que tem sua estrutura sustentada por uma tríade inquestionável: Foco total no cliente, flexibilidade de atuação e redução de necessidade de capital. Como foi discutido, a estratégia aqui sugerida, depende sobremaneira das condições internas de cada corporação.

BIBLIOGRAFIA

BOVET, David, Martha, Joseph. Redes de valor: aumentando os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor. Value Nets- Braeking the supply chain to unlock hidden profits. Tradução de Marcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.. Marketing : criando valor para o cliente. Marketing Creating Value for Costumers. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2000.

CLANCY, Kevin J., KRIEG, Peter C.. Marketing contra-intuitivo : como atingir grandes resultados usando o senso incomum. Tradução de Copernicos Marketing Consulting e Research. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing básico : uma perspectiva brasileira. 4ª ed.; São Paulo : Atlas, 1997.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R., Hardy, Cynthia, Nord, Walter R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. Handbook of organizational studies. Tradução Miguel Caldas et al. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.p.105-133.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: a administração. The essential Drucker on management. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

GALE, Bradley T. Maior Voluyme de Capital Pode Gerar Maior Produtividade. In: Coleção Harvard de Administração.Vol. 26. São Paulo: Nova cultura, 1987. p.29-54.

HAMMER, Michael. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Reengineering the corporation, a manifesto for Business Revolution. Tradução de Ivo Korytowski; 17^a ed.; Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____, Michael. Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. The Agenda. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip, JAIN, Dipak, MAESINCEE, Suvit. Marketing em ação : uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar. Marketing moves. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____, Philip. Marketing para o século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados. Kotler on marketing. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. 10^ª ed.; São Paulo : Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. A Globalização dos Mercados. In: MONTGOMERY, Cynthia A., Porter, Michael E (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Strategy. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 197-216.

_____, Theodore. Miopia de Marketing. Marketing Myopia. In: Coleção Harvard de Administração. Vol. 1. São Paulo: Nova cultura, 1986. p.23-55.

MARTIN, Christopher. Logística e distribuição da cadeia produtiva.

MEANS, Grandy, Schneider, David. MetaCapitalismo: as empresas e a revolução do e-business e do mercado. MetaCapitalism. Tradução de Eliane Kanner. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lambel, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Strategy safari: a guided tour trough the wilds of strategic management. Tradução de Nivlado Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OHMAE, Kenichi. Voltando à Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A., Porter, Michael E (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Strategy. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-81.

OLVE, Nils-Goran, Roy, Jan, Wetter, Magnus. Condutores da Performance- Um Guia Prático para o Uso do “Balanced Scorecard”. Performance Drivers: A practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Tradução de Maria Cristina da Costa Muller. São Paulo: Qualitymark, 2001.

PORTE, Micahel E.. Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Competitive Strategy. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; 23^a ed.; Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SHELTH, Jagdish N., Mittal, Banwari, Newman, Bruce I.. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. Consumer behavior: consumer behavior and beyond. Tradução de Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Reinaldo Silva da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

STALK, George Jr. Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: Montgomery, Cynthia A., Porter, Michael E (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Strategy. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 43-65.

THOMPSON, Arthur A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. Crafting and implementing strategy. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Atlas, 2000.