

O Supply Chain Management é um Reflexo de um Novo Padrão de Organização Industrial ou Apenas um Novo Método de Redução do Ciclo do Capital?

Luís Henrique Romani de Campos

Mestrando em Economia (UFPB), especialista em Consultoria Econômico Financeira de Empresas (UEM)

Maria de Fátima Garcia

Doutora em Economia (PIMES/UFPE), mestre em Economia (IEPE/UFRGS)

Resumo:

Estuda uma moderna técnica de gestão conhecida como “Supply Chain Management” (SCM). Tal técnica consiste em que as empresas componentes de uma cadeia produtiva unam-se em alianças estratégicas na busca de redução de custos logísticos e de níveis de estoques. A análise desta abrange dois enfoques teóricos: a) teoria da regulação; b) estrutura-conduta-desempenho, com as contribuições neoschumpeterianas. Busca responder a dois questionamentos sobre os impactos da adoção do SCM na organização industrial: a técnica em questão tornar-se-á padrão entre as empresas? Os padrões de concorrência podem ser afetados pela introdução desta técnica? Conclui que ambas as teorias prescindem de uma explicação completa do “Supply Chain Management”.

Palavras-Chave:

Cadeia Produtiva; Organização Industrial; Teoria da Regulação; Estrutura-conduta-desempenho; Economia Política.

1 - INTRODUÇÃO

O presente *paper* pretende analisar uma técnica gerencial moderna, chamada de *Supply Chain Management-SCM*. Esta técnica tem assumido importância crescente, principalmente, com sua adoção por grandes companhias de nível mundial. Por tratar-se de uma técnica recente, poucos autores preocuparam-se em aprofundar no seu estudo e principalmente estudar quais os impactos que a mesma pode trazer para a economia ou setores da economia. Ela é tratada como uma das ferramentas de administração que as empresas devem utilizar para se manterem competitivas em ambientes com concorrência cada vez mais acirrada, em decorrência da globalização. A bibliografia versando sobre tal técnica é notadamente voltada aos procedimentos para sua implementação e às vantagens que as empresas que a utilizam incorrem.

Em recente artigo de RIBEIRO & CAMPOS (1999), o enfoque é bem diferente do restante da bibliografia sobre este assunto. Adota-se a visão marxista, que leva à conclusão de que esta técnica é de alto interesse do capital, por propiciar a redução do ciclo do mesmo, permitindo elevarem-se as taxas de lucro. Neste artigo são levantados alguns questionamentos importantes, quais sejam: a) O SCM tornar-se-á padrão entre as empresas?; b) “A adoção desta técnica irá formar grupos de concorrência ao contrário da concorrência entre empresas?” (RIBEIRO & CAMPOS, 1999).

Ao refletirmos sobre estas duas perguntas veremos que elas nos remetem a duas categorias de teorias distintas. São elas: “padrão de concorrência” e “sistema de acumulação”. A noção de padrão de concorrência diz respeito às estruturas de mercado, à maneira segundo a qual as empresas se organizam para competir. Esta é uma visão típica do enfoque estrutura-conduta-desempenho-E-C-D. Já a noção de sistema de acumulação é bem mais genérica e leva em conta não só a relação entre-firmas, mas também as relações intra-firmas e de firma com a sociedade, uma abordagem tipicamente regulacionista.

Estas duas abordagens teóricas alternativas surgem a partir da segunda metade do século XX, que foi marcado pelo surgimento de grandes corporações que tomaram a forma de multinacionais até a década de 70. A partir desta década, a internacionalização destas corporações se intensificou a tal ponto que estas já são referidas como transnacionais. GORENDER (1997) destaca esta denominação de transnacionais por alguns autores, mas discorda de tal qualificação, pois as empresas para serem tidas como tal não poderiam ter suas estratégias ligadas a nenhum Estado Nacional, coisa que não ocorre.

Desta forma, a grande corporação típica deste século é aquela multinacional, que diversificava agregando atividades antes ou depois na cadeia de suprimentos. Isto é um comportamento, normalmente, chamado de fordista. Ou seja, aliava produção em larga escala, empresas altamente verticalizadas e processo de trabalho em linha de montagem. Tal tipo de comportamento da firma é descrito com grande riqueza de detalhes pela escola regulacionista, que está preocupada também com a organização social que permite o funcionamento desta forma de organização industrial.

Com a crise enfrentada pelo capitalismo na década de 70, a escola regulacionista propõe que estaria surgindo um novo sistema de acumulação, baseado em uma nova dinâmica produtiva. E é exatamente nesta década que o Japão apresenta grandes índices de crescimento econômico. Muito deste êxito tem sido creditado a uma nova maneira de organizar a produção. Trata-se do *ohnoísmo*, que empregava técnicas até então inéditas, como o *just-in-time*, os círculos de qualidade total, a melhoria contínua, o *sistema kan-ban*, etc. Dentro destas novas técnicas surge a preocupação de que a empresa deva cuidar apenas do seu *core business*, deixando de lado toda e qualquer atividade que estivesse fora do seu foco.

O processo de concorrência fez com que muito do que era praticado pelas empresas japonesas fosse absorvido pelas demais empresas do mundo. Tem origem, então, as técnicas de reengenharia, terceirização, *global sourcing*, entre

outras, que eram aplicadas pelas grandes corporações para mudar seus processos produtivos ao novo sistema. Mas tais técnicas não trouxeram todos os resultados esperados. As grandes empresas tornaram-se mais “enxutas”, venderam negócios, passaram a adotar alianças estratégicas com maior assiduidade. Mesmo assim, existiam ainda dificuldades para a adoção de algumas técnicas como *just-in-time*, pois muitas vezes o que ocorria era apenas a transferência do estoque da firma para seu fornecedor, eliminando as vantagens econômicas do sistema.

É dentro destas dificuldades de se ajustar a produção, a partir de empresas com direções distintas, que surge o *Supply Chain Management-SCM*. Esta técnica visa estabelecer alianças estratégicas entre os componentes da cadeia de suprimentos de maneira a racionalizar a produção. São largamente utilizadas ferramentas de logística e repensados alguns processos produtivos na busca de redução de estoques/custos, maior rapidez no lançamento/modificação de produtos etc.

A internacionalização das técnicas japonesas levam alguns pesquisadores a proporem a existência de um novo modelo de acumulação. Este modelo é chamado de ohnoísta, ou toyotista, ou ainda sistema de acumulação flexível. Porém, tal afirmação está longe de um consenso, mesmo dentro da corrente regulacionista. Ao tentarmos responder às duas perguntas destacadas anteriormente, busca-se dar uma pequena contribuição para esta discussão teórica.

O presente artigo terá, além desta introdução, mais quatro partes. A primeira delas apresenta o sistema de acumulação fordista, como visto pela teoria regulacionista, com dois contrapontos básicos: a) a abordagem E-C-D, com as contribuições neoschumpeterianas recentes; b) as críticas à teoria regulacionista. Na segunda parte, será apresentado o sistema ohnoísta, também sobre a ótica regulacionista e seus contrapontos. Já a terceira parte, será apresentada a técnica de gestão em estudo, relacionando-a ao modelo de acumulação ohnoísta e tentando responder aos questionamen-

tos levantados. Por fim, na quarta parte são levantadas considerações finais sobre o assunto.

2 - O SISTEMA DE ACUMULAÇÃO FORDISTA

Constata-se dois possíveis significados para o termo fordista: o primeiro, mais usado por autores de administração de empresas, diz respeito às características da maneira de organizar a produção propostas por Henry Ford no início deste século. Já o segundo, de uso dos autores da teoria da regulação, extrapola a noção de organização do processo produtivo. A concepção regulacionista vê o fordismo como uma fase do modo de produção capitalista, com um regime de regulação bem-definido e que propiciou um longo período de crescimento econômico.

O fordismo pode ser caracterizado por várias estruturas: a) o processo de produção; b) organização do trabalho; c) tipo de relação capital x trabalho na fábrica; d) organização industrial das empresas; e) regime macroeconômico de acumulação e f) formas de regulação econômica e social (ARIENTI, 1997). Para tratar destas várias estruturas ARIENTI (1997) as agrupa em quatro principais enfoques. São eles: i) processo de produção; ii) regulação do trabalho; iii) regime de acumulação e iv) modo de regulação.

O processo de produção fordista foi revolucionário por adotar a linha de montagem, onde uma esteira leva o produto em elaboração pelas várias fases do processo. Isto representou ganhos expressivos de produtividade, pois os trabalhadores não precisavam deslocar-se para buscar matérias-primas e/ou ferramentas pela fábrica, diminuindo assim o tempo de trabalho morto (COSTA, 1995). Além dos ganhos com o deslocamento dos trabalhadores, o trabalho pode ser subdividido ainda mais e as técnicas tayloristas de decomposição do trabalho e de determinação da melhor maneira de executá-lo podem ser aplicadas com mais intensidade e facilidade.

Segundo MULS (1998), o taylorismo destrói os segredos do trabalhador de ofício da base técnica artesanal, permitindo assim expropriar o saber operário. É esta expropriação do saber operário que permite ao capital ditar o ritmo do trabalho

com vistas ao aumento da sua rotação. Podemos, então, afirmar que a adoção da linha de montagem só é possível após a disseminação do taylorismo.

A adoção da linha de montagem traz algumas implicações importantes. Para os operários o trabalho torna-se muito mais específico, repetitivo e com maior intensidade, pois a velocidade da produção é ditada pelo ritmo da esteira. Desta forma, o trabalhador se desqualifica, pois aprende uma minúscula parte do processo produtivo e suas habilidades necessárias são reduzidas. Como o trabalho passa a ser executado em um processo contínuo, o mesmo é coletivizado (ARIENTI, 1997; MULS, 1998; MORAES NETO, 1998).

Outra implicação é que a mudança do *layout* da fábrica permite aos engenheiros que desenvolvam máquinas específicas para cada tarefa de produção, desqualificando ainda mais o trabalho. Isto faz com que os engenheiros passem a deter o monopólio da concepção e projeção, quer seja do processo produtivo, quer seja dos produtos. Tal monopólio é encarado por MULS (1998) como um dos limites do sistema fordista à valorização do capital.

Para que se consiga intensidade na produção em série é importante que os componentes sejam padronizados. Assim, o trabalhador do posto a seguir apenas encaixa a próxima peça, sem se preocupar com ajustes. A padronização dos componentes, por sua vez, faz com que a produção seja necessariamente em grandes volumes, para gerar economias de escala, o que leva ao surgimento de altas somas em inventários. Além da necessidade da produção em grandes volumes, a padronização dos componentes traz a necessidade de um rígido controle sobre a cadeia produtiva.

“[...] a necessidade de padronização dos componentes implicou em um rígido controle sobre a cadeia de produção e dependendo da estratégia da empresa, proporcionou a integração vertical da produção ou a dominação econômica dos seus fornecedores, o que era uma estratégia de transferência de valor para as empresas dominantes” (ARIENTI, 1997).

Além da necessidade do domínio da cadeia produtiva, o sistema fordista também carece da presença de elevados estoques. Isto ocorre como maneira de evitar que problemas em uma máquina ou em partes da produção provocassem a interrupção da linha de montagem. Os estoques também surgem em decorrência de descontinuidades técnicas. Desta forma, os estoques podem ser considerados como “colchões amortecedores” de ineficiência produtiva (MORAES NETO, 1998).

Ao analisar a base técnica eletromecânica, inerente ao processo de produção fordista, MULS (1998) destaca quatro limitações à valorização do capital. Uma delas já foi tratada anteriormente e diz respeito ao monopólio do conhecimento por parte dos engenheiros. A Segunda, pode-se considerar como complementar a esta, ou seja, ao desqualificar o trabalhador cria-se uma incapacidade do mesmo e até das gerências intermediárias, em desenvolver sistemas mais eficientes. O autor ainda destaca, que algumas partes do processo ainda não foram totalmente simplificadas e/ou desenvolvidas máquinas específicas, o que torna o processo parcialmente dependente de trabalho qualificado.

Todas estas características do processo de produção fordista levam a uma rigidez do mesmo, o que faz com que os produtos sejam padronizados e que haja a necessidade de consumo em massa por parte dos trabalhadores. Ford pregava que os trabalhadores ganhassem bem para poderem consumir em grandes quantidades, já na década de 1910. Mas suas sugestões neste campo não se difundiram de imediato. Desta forma, alguns autores regulacionistas, inclusive, vêem a crise de 1930, como o momento no qual o regime de acumulação já estava preparado para a produção em massa, enquanto que o regime de regulação ainda estava voltado para outra forma de consumo.

O segundo enfoque proposto por ARIENTI (1997) é o da regulação do trabalho. O sistema fordista tinha métodos de incentivar e ao mesmo tempo reprimir o trabalhador, com o objetivo de subordinar o mesmo às condições mais desgastan-

tes da produção em série. Neste ponto, deve-se destacar que a velocidade da produção era dependente do trabalho vivo, mesmo que de forma minimizada (MORAES NETO, 1998), o que leva a outro limite à valorização do capital destacado por MULS (1998): a resistência física do trabalhador.

O principal incentivo ao trabalhador veio por meio de aumentos salariais, mas que na verdade fazia parte da lógica de formar um grande mercado consumidor. A maneira de garantir que os trabalhadores traduzissem este maior ganho em consumo era, segundo proposto por Ford, controlar os valores da família. Ou em outras palavras, moldar um novo tipo de costume. O tipo de controle sobre a família proposto por Ford não foi disseminado.

Para a disseminação desta forma de regulação do trabalho, baseada em crescente intensificação da produção com ganhos da classe operária, o papel dos sindicatos é importantíssimo. O fortalecimento da luta sindical propiciou conquistas como: i) redução da jornada de trabalho; ii) segurança no emprego; iii) intensificação da previdência social (ARIENTI, 1997). O autor destaca ainda a importância do consumismo a partir da segunda guerra, que possibilitou o equilíbrio e crescimento econômico, pois não houve nenhum problema de demanda.

Como vimos, os regulacionistas utilizam a análise dialética da forma e conteúdo, para explicar as crises. O sistema de acumulação, ditado pelas relações econômicas, é o conteúdo e o sistema de regulação, ditado pelas relações sociais, políticas e jurídicas, representam a forma. Como as relações econômicas são muito dinâmicas, o sistema de acumulação tende a se desenvolver de maneira mais rápida que o sistema de regulação, chegando a um ponto onde ocorre a crise, uma vez que o sistema de regulação não mais corresponderia ao sistema de acumulação vigente.

Tal visão da crise do sistema capitalista faz com que os regulacionistas neguem, de certa forma, o próprio caráter cíclico do capital, ou seja, o processo de crises sucessivas, com baixa intensidade é encarado de forma diferente por eles.

“Ao historicisar e particularizar o fenômeno das crises, abre-se imediatamente um espaço teórico para o imponderável e o acaso. Deste ponto em diante não é mais possível pensar-se as crises como o mínimo de uma ondulação que se repete infinitamente, à maneira dos fenômenos físicos. Os automatismos econômicos são questionados, os determinismos são relativizados. [...] Mas a dificuldade na caracterização da noção de ciclicidade advém principalmente, do conceito de crise utilizado. Na realidade, os regulacionistas admitem dois tipos de crise: uma claramente cíclica e outra estrutural” (MALAGUTI, 1994).

Assim, pode-se concluir que as crises de baixa intensidade não configuram uma crise nos termos correntes. Estas têm origem em fatores não-*endógenos* ao sistema e são controladas por mecanismos do sistema de regulação, quais são discutidos a seguir.

O sistema de acumulação fordista é marcado, portanto, pela produção em massa, com seu correspondente consumo em massa. Visto de outra forma, pela conjunção do processo de produção com a regulação do trabalho.

Deve-se destacar, ainda, a importância das políticas econômicas de corte keynesiano e a guerra fria para os sistema de acumulação fordista (ARIENTI, 1997; GORENDER, 1997). Ambos têm como característica os gastos governamentais, que provocam um aumento de demanda, permitindo que as economias operassem em bons níveis de ocupação e se evitassem crises conjunturais de demanda.

Uma vez demonstrado o sistema de acumulação fordista, devemos descrever o modo de acumulação que permite um longo período de crescimento econômico no pós-guerra. Um modo de regulação é a maneira na qual as estruturas econômicas e sociais se combinam de sorte a evitar fatores *destabilizantes* no sistema de acumulação. Pode-se destacar quatro frentes de regulação. São elas: i) relação salarial monopolista; ii)

fortalecimento dos Estados nacionais; iii) expansão do crédito e iv) internacionalização do capital.

A relação salarial monopolista é marcada por duas principais contradições. A primeira diz respeito à adoção de técnicas gerenciais tayloristas/fordistas, que intensificaram o controle sobre o trabalhador, de um lado, e a crescente organização sindical, pressionando por aumentos nas conquistas e tentativas de diminuir o controle sobre o trabalhador, de outro. A segunda contradição apresenta trabalhadores buscando crescentes aumentos salariais com manutenção do pleno emprego de um lado e empregadores preocupados em manter elevadas taxas de lucro. Estas duas contradições são equilibradas pela constante intermediação do Estado.

O fortalecimento dos Estados nacionais permitiu que os mesmos aumentassem a oferta de infra-estrutura de base, tais como: geração de energia, construção de estradas e investimentos em telecomunicações. Isto tem dupla importância para o sistema fordista. Pelo lado da oferta, por propiciar o aumento da produção e, pelo lado do consumo, por possibilitar o uso dos novos produtos (carros e eletrodomésticos, por exemplo). Os estados nacionais foram importantes também por adotarem políticas de gerenciamento da demanda, como vimos, fato chave para se evitarem crises conjunturais. Ainda ficou a cargo do Estado implantar políticas de melhoria do bem-estar social, tais como: a previdência e o seguro desemprego, importante para a regulação do trabalho.

A expansão do crédito tem importância para o equilíbrio do sistema, por permitir a ampliação do consumo, principalmente dos bens duráveis.

“Apesar do círculo virtuoso do fordismo se referir a economias nacionais relativamente autônomas, as economias capitalistas desenvolvidas estavam integradas na economia internacional. A internacionalização do processo produtivo fordista é resultado da vantagem competitiva da economia americana e da vitória militar americana na Segunda Guerra

Mundial frente a uma Europa necessitando de rápida reconstrução” (ARIENTI, 1997).

O sistema de acumulação fordista entra em crise na década de 1970. Como foi demonstrado, para que a teoria da regulação entenda que esta fosse uma crise realmente cíclica do capital, é preciso que o regime de regulação não mais seja condizente com o regime de acumulação. Tal fato é apontado como chave para caracterizar a crise deste período.

Segundo os regulacionistas, a crise de 1970 é marcada pela queda na taxa de crescimento da produtividade do trabalho e do capital — portanto, afetando o sistema de acumulação. Porém, o regime de regulação mantinha a política de conceder aumentos salariais reais e crescentes gastos governamentais para manter o *welfare state* (ARIENTI, 1997). Logo, a crise de 1970 apresenta um descompasso entre os regimes de acumulação e de regulação.

Devemos detalhar um pouco mais a crise dos anos de 1970 que, ao contrário da dos anos de 1930, não é uma crise de depressão, mas sim de estagnação aliada ao processo inflacionário. Uma crise na qual o instrumental keynesiano de políticas monetária e fiscal expansivas não surtiu efeito para debelar.

Um dos fatos que deflagrou esta crise foram os dois choques do petróleo, que tiveram efeitos nefastos nos custos das empresas alimentando a inflação.

Uma característica do regime de acumulação fordista é a internacionalização do capital. Tal internacionalização leva a dois efeitos que intensificam a concorrência. O primeiro tem origem no aumento dos fluxos comerciais, resultantes de reduções nas tarifas aduaneiras, que levou a uma grande convergência tecnológica entre os países desenvolvidos. O segundo na transferência da produção para países com salários menores, prática intensificada depois da crise dos anos de 1970. “Do lado macroeconômico, esta estratégia rompe com a correspondência entre produção

em massa e consumo em massa dentro de uma economia nacional” (ARIENTI, 1997).

A adoção de políticas econômicas de corte neoclássico a partir dos anos 1970, como forma de tentar sair da crise é apontada por alguns autores regulacionistas como uma forma de destruir o regime de regulação vigente até então e pré-requisito para o surgimento de um novo regime de acumulação.

2.1 - Teoria da Estrutura-Condução-Desempenho

A teoria regulacionista tem como característica marcante englobar em sua análise uma ampla visão histórica da sociedade. O objetivo dos teóricos de extrapolar o “economicismo marxista” é perseguido com uma boa dose de êxito. Porém, mesmo tendo uma visão tão ampla do processo econômico e social, certos aspectos importantes da dinâmica capitalista não são percebidos. Para poder demonstrar alguns destes aspectos iremos utilizar a teoria da E-C-D. Um dos autores desta corrente é GUIMARÃES (1982), que ao contrário dos regulacionistas, não está preocupado com o funcionamento geral do sistema capitalista, mas sim com o surgimento e organização das indústrias nos países do terceiro mundo, notadamente na América Latina.

Mesmo com esta profunda diferença de enfoque, a proposta teórica do autor nos permite apontar uma lacuna na teoria regulacionista. Lacuna esta importante para a compreensão da adoção de técnicas gerenciais como o SCM.

Pelas passagens abaixo pode-se dar partida à compreensão da proposta teórica do autor:

“O crescimento da firma, no entanto, está limitado por sua capacidade de financiar o investimento requerido para sua expansão e pela existência de mercado para sua produção crescente. [...] a firma tem que lutar continuamente por escoadouros para sua acumulação interna e pela realização de seu potencial de crescimento” (GUIMARÃES, 1982).

Temos, neste trecho, o ponto central da proposta teórica do autor. Esta proposta subentende descontinuidades de escala. Pois acréscimos na capacidade produtiva seriam de tamanho considerável e só viáveis com perspectivas de crescimento do mercado da empresa. Explicitamente, e aparecendo com bastante recorrência em todo o trabalho do autor, vemos o problema de realização. Ou seja, se as empresas oligopolistas reinvestirem os lucros na mesma atividade / mercado, a indústria entraria em crise de realização.¹

Para o autor, a firma teria os seguintes objetivos: i) aumentar a taxa de crescimento de sua demanda; ii) aumentar a participação no mercado e iii) aumentar a linha de produtos. Considerando-se que no oligopólio as firmas raramente competem via preços, resta às mesmas as seguintes estratégias: i) diferenciação de produtos; ii) diversificação de atividades; iii) exportação de produtos; iv) exportação do capital e v) esforço de vendas. Note-se que estas alternativas não são mutuamente exclusivas. Portanto, uma firma pode adotar várias destas estratégias simultaneamente.

A diferenciação de produtos leva as empresas a intensificarem seus gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), quer seja para lançamento de novos produtos, quer seja para a melhoria da qualidade, ou até mesmo para redução de custos.

A diversificação de atividade consiste em a firma entrar em outros mercados onde não atuava. Para as empresas com presença em mercados de produtos diferenciados, o investimento em P&D pode direcionar o caminho da diversificação. Já para as empresas presentes em oligopólios homogêneos a integração vertical seria um caminho mais fácil. Note-se que a firma de oligopólio diferenciado pode adotar também a integração vertical e a firma de oligopólio homogêneo pode optar por entrar em mercados totalmente diferentes do seu atual.

¹ Cabe comentar que o autor não faz uso de categorias marxistas, mas sua exposição é totalmente compatível com esta leitura.

“De fato, a integração vertical parece ser a forma natural de a firma do oligopólio homogêneo diversificar-se para além dos limites de sua base tecnológica, tanto porque a maioria dos obstáculos e dificuldades que esta firma enfrenta, quando diversificando em outras direções, estão ausentes ou podem ser mais facilmente superados nesse caso, quanto porque a integração vertical pode contribuir para fortalecer sua posição em sua indústria de origem” (GUIMARÃES, 1982).

A exportação de produtos é uma saída sempre possível para escoar o excesso de produção de um determinado país. GUIMARÃES (1982) destaca, ao estudar a indústria automobilística, que tal estratégia vem sendo adotada desde a década de 1920, como forma a dar vazão à crescente produção americana.

Já a exportação de capital se dá por três fatores principais. O primeiro está ligado aos entraves ao comércio internacional. Neste ponto, a intervenção do Estado criando taxas, regulamentações, restringindo importações e até mesmo atraindo capitais estrangeiros precipita o processo de internacionalização do capital. Mas a presença da intervenção estatal não é considerado o único, nem o mais importante fator que leva a exportação do capital. Para o referido autor, a busca por vantagens competitivas e a pressa por entrar primeiro nos mercados mais promissores provoca esta estratégia do oligopólio.

O esforço de vendas, por fim, pode ser considerado como uma estratégia complementar. Trata-se de utilizar ferramentas de *marketing* e publicidade para ampliar o mercado consumidor e/ou conquistar participações de mercado frente aos concorrentes.

Como já foi exposto anteriormente a abordagem de GUIMARÃES (1982) não vê o sistema por completo e nem é este o seu objetivo, mas traz uma visão alternativa sobre a integração vertical e a internacionalização do capital. Tanto a integração vertical, quanto a internacionalização

do capital seriam feitos por fatores preponderantemente econômicos. Na sua proposta sobre a integração vertical, não deixa de estar presente a necessidade da firma de controlar a cadeia produtiva por motivos técnicos, como proposto pela escola regulacionista, mas esta é uma vantagem secundária, um fator a ser considerado no ato da diversificação. Consideramos possível integrar este tipo de explicação à abordagem regulacionista. Assim, a integração vertical dar-se-ia por motivos tecnológicos inerentes ao processo de acumulação de capital.

Também na análise da internacionalização do capital, a abordagem do autor em discussão não é totalmente distante da regulacionista, mas também nos permite acrescentar novos enfoques à esta. Para os regulacionistas, a internacionalização se dá na busca de vantagens de custos (salários menores com sindicatos menos atuantes), ao contrário da referida abordagem que vê a internacionalização pela busca da conquista de mercados nascentes. A incorporação deste aspecto à leitura regulacionista da crise dos anos de 1970 dificulta a análise, pois as empresas que se movem para países do terceiro mundo provocam um crescimento nos mercados internos destes países, conseguindo manter seus lucros de forma global. Assim, as crises nos países avançados pode ter origem na queda do emprego, em decorrência das saídas de algumas plantas e não no fato de a saída das empresas ser consequência de uma estagnação interna destes países. Consideramos que ambos os fatores tenham ocorrido de forma conjunta, daí ser interessante ver a internacionalização a partir destes dois aspectos.

A internacionalização, na visão de GUIMARÃES (1982), também sofre influência da presença de estados nacionais utilizando-se de políticas ativas de intervenção na economia. Mas seu enfoque, tipicamente economicista, nos permite extrapolar sua análise e tentar dar um motivo para a existência cada vez maior de massas de recursos migrando pelo mundo em busca de aplicações rentáveis. Uma vez que a exportação de capitais avança por todo mundo, o problema do investimento de recursos reaparecerá, dando margem

para aplicações em carteiras.² Tal fato não é levado em consideração na leitura regulacionista do aumento de capitais concorrendo globalmente.

Nosso objetivo ao expor a abordagem de GUIMARÃES (1982) foi, em vez de elaborar uma crítica à teoria da regulação a partir dele, acrescentar novos ângulos à abordagem regulacionista. Ângulos estes importantes para a discussão do SCM.

Resta tecer uma breve crítica à teoria do referido autor. Crítica esta condizente com a teoria da regulação. Sua abordagem não dá importância ao processo histórico. Dizemos isto, em virtude da metodologia adotada pelo autor. Em seu livro são propostas hipóteses simplificadores da economia para poder derivar os possíveis comportamentos das firmas. Tais hipóteses vão sendo retiradas para tornar seu modelo mais realista, o que leva a reexaminar os possíveis comportamentos da firma. Neste processo, praticamente não existem referências históricas. É como se a economia sempre tivesse o mesmo funcionamento. Sua abordagem também não permite vislumbrar o processo de concentração de renda, apesar de tratar de fusões e aquisições. Isto porque parte de uma divisão já existente para explicar a conduta de empresas. As empresas inseridas em mercados concorrenciais não teriam folgas de caixa para provocar uma concentração, ficando tal alternativa restrita às empresas oligopolistas. O mercado pode concentrar-se, mas a partir de empresas que atuam em outros mercados já concentrados. Portanto, sua abordagem, apesar de tentar avançar na busca de um modelo dinâmico, não dá margem a uma análise tipicamente dinâmica.

A abordagem de GUIMARÃES (1982) está baseada em uma taxonomia do mercado preocupada com a estrutura-conduta-desempenho das firmas / mercado. Daí sua dificuldade em dar

² Devemos destacar que tal raciocínio não é exposto por GUIMARÃES (1982), nem tem importância central para este artigo. É apenas um exemplo de uma contribuição possível para o entendimento da atual crise. Crise esta que a teoria regulacionista ainda não conseguiu um consenso em sua explicação.

dinamismo à sua teoria. MARTINS (1998) enfatiza tal problema: “vale ressaltar que as abordagens orientadas pelos modelos de estrutura-conduta-desempenho são formuladas em termos ainda essencialmente estáticos” (MARTINS, 1998).

Tentando incorporar elementos dinâmicos à taxonomia baseada no modelo de estrutura-conduta-desempenho, a partir da incorporação de elementos schumpeterianos, temos POSSAS (1987). Sua classificação dos mercados difere em alguns pontos da proposta por GUIMARÃES (1982). Os mercados poderiam ser classificados em: i) oligopólio concentrado; ii) oligopólio diferenciado; iii) oligopólio diferenciado-concentrado; iv) oligopólio competitivo; e v) competitivos.

O oligopólio concentrado teria como características: i) a ausência da diferenciação do produto; ii) alta concentração técnica, decorrente da ocorrência de economias de escala e/ou discontinuidades técnicas consideráveis, que provocaria elevadas barreiras à entrada; iii) não-ocorrência de competição via preços, em decorrência das barreiras à entrada. Tal tipo de mercado teria a competição restrita às estratégias de investimento, qual sejam: introdução de novos processos buscando redução de custos e ampliar a capacidade instalada antes que o mercado cresça.

O dinamismo seria uma função das possibilidades de investimento. A empresa que conseguisse introdução de novos métodos/tecnologias teriam condições de ampliar seus lucros ou aumentar sua participação no mercado reduzindo preços, sem reduzir o *mark up*. Já a empresa que optasse pelo aumento da capacidade teria acréscimos na participação do mercado, se o mesmo crescer acima do projetado pelas demais.

Esta estrutura de mercado dá margem à diversificação e conseqüentemente à integração vertical, em momentos de recessão, pois o nível de ocupação cairia demais, tornando, inviáveis investimento no próprio mercado.

O oligopólio diferenciado tem como característica a concorrência tipicamente por diferencia-

ção de produtos e a existência de barreiras à entrada ligadas à existência de “marcas”. Neste tipo de mercado também há a ocorrência de excessos de capacidade planejada, porém, estes surgem em função da possibilidade de erro na estratégia do esforço de venda.

Esta estrutura de mercado é instável, ou seja, o crescimento do mercado tende a divergir do crescimento da firma, resultando em flutuações nas participações das mesmas. Tal instabilidade tem origem no ciclo de vida do produto e no ritmo da adoção de inovações. Tem-se aqui uma inserção tipicamente schumpeteriana.

Já o oligopólio diferenciado-concentrado “combina elementos dos dois tipos de oligopólio examinados acima” (POSSAS, 1987). O autor indica ainda que tal tipo de oligopólio apresenta-se na produção de bens de consumo durável. Dependendo da importância do produto e de sua duração de vida, as inovações tomam um caráter altamente dinamizador.

“No curso deste período, que pode assumir as características de um ciclo longo schumpeteriano, ou parte dele, a competição por diferenciação tende a concentrar-se em modificações secundárias no produto, e as inovações tecnológicas ou de produto mais radicais, quando chegarem a se impor, terão um impacto profundo sobre a economia” (POSSAS, 1987).

O oligopólio competitivo apresenta concorrência via preços devido à inexistência de economias de escala ou diferenças técnicas importantes, o que diminui as barreiras à entrada. A diferenciação do produto é muito pequena por impossibilidades técnicas. Desta forma, o mercado de bens de consumo tende a apresentar este tipo de estrutura.

Como existem grandes empresas detentoras da maior parcela do mercado ao lado de um grande número de pequenas empresas com participação total importante, a competição via preços é a forma das empresas oligopolistas expulsarem empresas à margem do mercado. É comum também

a liderança de preços. Esta estrutura de mercado é compatível com a existência de excesso de capacidade instalada, mas esta surge por fatores diferentes das demais. Surgem em decorrência do tempo de maturação do investimento. Resta destacar que esta estrutura apresenta pouco dinamismo.

Por fim têm-se os mercados competitivos, onde a competição dá-se exclusivamente via preços, há total ausência de barreira à entrada (e, portanto, um grande número de participantes) e a capacidade instalada evolui em dependência do comportamento do mercado. Os produtos são pouco diferenciados, mas não podem ser considerados homogêneos.

A junção das teorias não-ortodoxas do oligopólio, notadamente a E-C-D, à visão neoschumpeteriana da evolução industrial é apontada por alguns autores como um dos caminhos mais promissores para endogeneizar o avanço tecnológico às estruturas de mercado (MARTINS, 1998).

Esta junção daria um instrumental para entender melhor o dinamismo do capital e consequentemente, os seus ciclos. A visão schumpeteriana tradicional entende que o processo de ‘destruição criadora’ dar-se-ia de forma automática, o que gera dificuldades para a compreensão dos fenômenos mais recentes da economia (BENKO, 1996). Em vista desta dificuldade os avanços desta teoria “sugeriram que no curso das crises há uma contradição entre os desenvolvimentos tecnológicos e as estruturas institucionais e sociais” (BENKO, 1996).

Tendo em vista esta abordagem mais recente da corrente neoschumpeteriana, BENKO (1996) destaca que esta estaria muito próxima da teoria da regulação. Porém, esta conclusão é, no mínimo, precipitada, uma vez que o sistema de acumulação, apesar de vislumbrar o avanço tecnológico, não pode ser resumido a este. Muito menos o sistema de regulação, como descrito pelos regulacionistas, pode ser comparado a ‘estruturas institucionais e sociais’. Desta forma, a junção da E-C-D com a corrente neoschumpeteriana tenderia

a impossibilitar a compatibilidade com a teoria da regulação.³

O próprio BENKO (1996) destaca um ponto fundamental de divergência entre a abordagem neoschumpeteriana e a regulacionista. Trata-se do determinismo da corrente schumpeteriana, ou seja, as mudanças têm origem nas inovações tecnológicas. Já a teoria da regulação considera que cada processo de crise tem sua determinação histórica e, portanto, um caminho próprio de superação.

MENDONÇA (1994) explicita melhor esta incompatibilidade nas visões do ciclo:

³ Tender a impossibilitar não significa que tal tarefa não seja possível ou até mesmo desejável. Porém, para tal feito faz-se necessária revisões em conceitos das três correntes. Não é pretensão deste artigo trilhar este caminho, mas o mesmo pode lançar luz sobre pontos de divergência a serem estudados.

“Encontramos nesta posição (a da teoria da regulação) um elemento de ruptura com as teses que associam as grandes crises aos ciclos longos de Kondratieff, na medida que a saída da crise é colocada em termos da procura de novas formas institucionais capazes de traduzir os compromissos sociais necessários ao estabelecimento de um novo princípio de acumulação e não na atuação de um qualquer mecanismo econômico automático como sugerem outras interpretações” (MENDONÇA, 1994).

2.2 - Críticas à Leitura Regulacionista do Fordismo

Apesar de a teoria da regulação representar uma tentativa de explicar os fenômenos sociais de maneira completa e abrangente, e de surgir em um momento onde os principais paradigmas econômicos estavam sendo postos em dúvida (MENDONÇA, 1994), a mesma não está livre de receber pesadas críticas. Tentaremos a seguir colocar algumas destas críticas, sem contudo esgotá-las. De maneira a simplificar a exposição, dividiremos a crítica ao regulacionismo em duas partes. Nesta primeira, nos preocuparemos com as críticas ao método em si e com sua explicação ao fenômeno fordismo e sua crise. A segunda parte da crítica, a ser adotada em uma outra seção deste mesmo trabalho, preocupar-se-á com a leitura regulacionista do fenômeno econômico.

Um tipo de crítica que é levantado ao regulacionismo é quanto ao caráter genérico concedido ao fordismo quanto ao processo de trabalho. MORAES NETO (1998) destaca que tal tipo de processo produtivo não pode ser considerado como padrão para a indústria do mundo ou dos países industrializados. Sua afirmação parte da observação da indústria têxtil e das indústrias de fluxo contínuo (siderurgia, por exemplo). Para ele, a indústria têxtil não fez uso de técnicas tayloristas e nem precisaria, pois já no século XIX havia apropriado o “saber fazer” operário. O fordismo muito menos foi usado por esta indústria, pois sua base tecnológica já permitia a produção em grande

escala e em série, quando do surgimento do fordismo.

Dada sua natureza tecnológica, a indústria de fluxo contínuo encaminha a organização do trabalho no sentido de maior grau de polivalência, qualificação técnica e responsabilidade dos operadores, de redução dos níveis hierárquicos e incremento da troca de informações entre eles, de aumento do grau de integração vertical e do fortalecimento do trabalho em grupo (MORAES NETO, 1998).

Assim, o fordismo indica um processo de trabalho específico da indústria metal-mecânica ou que necessite de processos de montagem. Processo esse que surgiu do nível de avanço tecnológico baixo desta indústria que fazia com que o ritmo de trabalho sujeitasse o ritmo de produção (MORAES NETO, 1998).

Ora, tal tipo de questionamento ataca um dos pilares da teoria regulacionista, ou seja, ao colocar em dúvida a abstração do processo de trabalho é negada a própria existência de um regime de acumulação.

MORAES NETO (1998) não ataca apenas a categoria processo de trabalho. O autor critica também a categoria regulação do trabalho, outro dos formadores do regime de acumulação. A passagem onde esta observação é mais explícita segue abaixo:

“[...] é absolutamente despropositado imaginar que Marx pudesse cancelar uma afirmação de que, após a introdução da maquinaria, a eficiência do processo produtivo estivesse na dependência do modo dos trabalhadores viverem, pensarem e sentirem a vida” (MORAES NETO, 1998).

Se retomarmos a relação dialética regime de acumulação x regime de regulação, veremos que sem a existência de um regime de acumulação não podemos falar em regime de regulação. Talvez por isso o autor não trate do regime de regulação em sua crítica.⁴

⁴ Uma observação com importância menor em seu artigo, mas com merecimento de nota, é que o “trabalhador coletivo” já havia sido percebido e descrito por Marx e

Outra crítica possível à escola regulacionista diz respeito à importância dada à rigidez da produção. Podemos derivar tal crítica a partir de GUIMARÃES (1982). Como vimos anteriormente uma forma importante de competição das empresas é a diferenciação de produtos. O autor inclusive classifica a indústria automobilística como diferenciada. Ora, já foi demonstrado que o objeto de estudo regulacionista é esta indústria (MORAES NETO, 1998). Portanto, deve-se relativizar a importância da classificação do sistema fordista como rígido. Este deve ser encarado como dependente de produção em massa e com uma boa dose de “inércia” em responder às mudanças no mercado.

Uma dificuldade da teoria da regulação é a de tratar as crises cíclicas do capital. Sua forma de ver o dinamismo econômico não é condizente com a visão marxista de onde a mesma deriva. Por esta visão as crises seriam inerentes ao capitalismo e necessárias para que os capitais menos produtivos fossem descartados. Os regulacionistas explicam o longo ciclo de crescimento de 1945 até 1970, como resultado da vigência de um regime de acumulação. Mas, como explicar as crises cíclicas, com ciclo durando em torno de 5 anos, que surgem a partir de 1970? Os regulacionistas tratam o atual período como um período de transição, onde um novo regime de acumulação ainda não se firmou, logo, passível de crises sucessivas. Mas, não seria esta uma transição muito longa?

3 – O SISTEMA DE ACUMULAÇÃO OHNOÍSTA

A teoria da regulação, a partir de sua elaboração, tem buscado, no processo econômico, evidências do surgimento de um novo padrão de acumulação, o qual daria gênese a uma nova estrutura de regulação, inaugurando uma nova fase do capitalismo. Tal busca, foi frutífera para a análise de diversas experiências internacionais, sem contudo chegar a um consenso da existência deste novo padrão de acumulação. Uma das abordagens

que, portanto, o fordismo não poderia ser responsável pelo seu surgimento.

que tem ganho mais força nos últimos anos é a baseada no ohnoísmo ou toyotismo.

Trata-se de referência ao processo produtivo inaugurado pela Toyota no Japão, a partir das idéias do seu engenheiro chefe Ohno. O ohnoísmo tem sido considerado como ponto de partida de um novo regime de regulação pela rápida difusão de parte de suas técnicas pelo restante do mundo. Muito desta difusão deve-se ao crescimento vivido pelo Japão em uma época que abateu o restante do mundo.

CORIAT (1994) destaca que o ohnoísmo estava alicerçado em dois pilares. São eles o *just-in-time* e a auto-ativação da produção. O *just-in-time* nada mais é do que a tentativa de tornar a produção voltada para o mercado. Fazer com que esta seja puxada pelo consumo. Assim, o processo produtivo tem que ser totalmente repensado para redução de estoques. Os gargalos e as deficiências produtivas não são mais escondidos em estoques, o que torna urgente as melhorias de processo.

O *just-in-time* é visto também como uma tentativa de evitar o excesso de investimentos em máquinas, matérias-primas e pessoal. Desta forma, o Japão do pós-guerra, com carência de capital e mão-de-obra, aliado à sua exígua extensão territorial, que torna a matéria-prima escassa, seria o lugar ideal para o surgimento deste tipo de processo produtivo (CORIAT, 1994).

O mercado consumidor japonês também foi importante para a implantação do *just-in-time*. Pequeno e carente de diversidade de produtos, este condicionou a produção das empresas. A flexibilidade da produção é, portanto, pré-requisito para o bom desempenho das empresas japonesas.

A adoção do *just-in-time* deve ser efetuada em conjunto com a autoativação da produção. Esta refere-se ao automatismo do processo produtivo, com a possibilidade de parada do mesmo por qualquer elemento da linha no caso de problemas.

O *just-in-time* e a auto-ativação, para serem implantados, utilizam-se de um 'bazar' de técnicas de gestão. Deste bazar, fazem parte, dentre outros: o *kan ban* (sistema de estoques simplificado que elimina a necessidade de ordens de produção) os círculos de controle da qualidade e o *kaizen* (melhoria contínua do processo). O objetivo destas técnicas é tornar a produção o mais sincronizada possível, eliminando-se níveis hierárquicos de controle, reduzindo os defeitos e flexibilizando a produção (CORIAT, 1994).

Para conseguir que a produção seja flexível é importante a introdução de novas tecnologias e uma nova forma de ver a mão-de-obra. As novas tecnologias são a introdução de máquinas ferramentas de controle numérico-MFCN, que nada mais são do que máquinas ferramentas universais, dotadas de cérebros eletrônicos. Desta forma, um dos limites à valorização do capital é rompido - o restante do processo que dependia de trabalhadores desqualificados é absorvido pela maquinaria. Além da introdução das MFCN, há também a introdução da troca rápida de ferramentas, para as máquinas específicas. Os dispositivos da troca rápida são desenvolvidos com o auxílio dos trabalhadores, no processo do *kaizen* (MULS, 1998).

Dentre as mudanças na base tecnológica que permitem a adoção do ohnoísmo, consta a robotização de partes da produção. Tal fato é conhecido por linha *transfer*, ou seja, as atividades mais desgastantes e/ou arriscadas são transferidas para a execução por uma série de *robots*. Com isso a produção pode ser intensificada sem a limitação da capacidade física dos trabalhadores — um novo entrave à valorização é retirado. O uso de sistemas computacionais também permitem diminuir a importância do papel dos engenheiros — retirando os outros dois entraves à valorização do capital destacados por MULS (1998).

A nova forma de ver a mão-de-obra difere da fordista por buscar que o trabalhador tenha conhecimento de várias fases do processo, para ser transferido de função rapidamente e ajudar a dotar as empresas de flexibilidade na produção. Certos autores regulacionistas vêem com otimismo esta

tendência. Os trabalhadores estariam se qualificando e voltando a ter um conhecimento, antes expropriado. Tal raciocínio é reforçado pelo fato dos trabalhadores passarem a desempenhar papel importante no controle de qualidade (MORAES NETO, 1998).

O regime de acumulação ohnoísta seria completado por uma nova regulação do trabalho. Nesta regulação, os ganhos passam a ser intimamente ligados ao desempenho pessoal do trabalhador e à sua antiguidade na empresa. Ele difere, portanto, do fordismo que tinha um contrato de trabalho rígido, igualando os ganhos e condicionando os aumentos aos acréscimos na produtividade do trabalho (CORIAT, 1994; HIRATA, 1996). Esta regulação afeta também a necessidade de previdência social, que passa a ter interferência da empresa.

A regulação salarial ohnoísta só é possível com uma nova postura dos sindicatos, que passa a ser de cada empresa, ao contrário de uma categoria como no fordismo. O sindicato por empresa permite que os interesses dessa sejam levados em conta pelo sindicato no momento das negociações salariais. Faz parte ainda da regulação salarial, o emprego vitalício, ou seja, a alta estabilidade no emprego pregada pelas empresas do Japão (CORIAT, 1994; HIRATA, 1996).

HIRATA (1996) destaca que a regulação salarial deve ser vista com ressalvas, pois os benefícios de vitalidade do trabalho e ganhos pela antiguidade não são generalizados nem mesmo no Japão. Lá estas vantagens restringem-se aos homens que sejam empregados nas grandes indústrias. As mulheres e os empregados de pequenas e médias empresas não têm estas vantagens.

Assim, como no fordismo, para o perfeito funcionamento do processo produtivo, o ohnoísmo carece de controle do fabricante sobre a cadeia produtiva. O enfoque principal muda. Agora a padronização das peças e a qualidade do produto é uma pré-condição dos agentes, portanto a preocupação passa a ser com a sincronia do processo produtivo. A eliminação de estoques por parte dos

grandes fabricantes, com a adoção do *just-in-time*, força seus fornecedores a usarem as mesmas técnicas. Caso a empresa fornecedora não utilize um processo *just-in-time*, terá que elevar seus inventários de produtos elaborados, o que pode levá-las a graves problemas financeiros (CORIAT, 1994; HIRATA, 1996).

O ohnoísmo tem esta característica, de expandir suas técnicas ao longo da cadeia produtiva. Mas, esta expansão se faz com importantes mudanças na forma de integração vertical. Ao contrário do fordismo, não é mais necessário o domínio do capital das empresas fornecedoras. A sincronia é conseguida com a redução dos fornecedores e com a elaboração de uma intrincada rede de alianças / parcerias comerciais formalizadas em contratos onde se especificam preços, qualidade, meios logísticos e principalmente os tempos de entrega e de alteração de pedidos. No Japão tal tipo de rede tem a denominação de *keiretsu* (CORIAT, 1994).

A relação das empresas passa, portanto, de 'distante' para 'cooperativa', ou seja, no fordismo aquelas atividades que não haviam sido integradas verticalmente seriam adquiridas pelo critério do melhor preço, mantendo o maior número possível de fornecedores como forma de pressioná-los, ao passo que no ohnoísmo as atividades adquiridas das empresas são feitas em um regime de ajuda mútua (COSTA, 1995).

HIRATA (1996) destaca alguns aspectos a mais sobre o relacionamento entre as empresas no modelo japonês. "É um modelo hierarquizador e dualista, onde a posição de subordinação das primeiras às segundas é institucionalizada pelo diferencial de salários, por um estatuto de dependência e fidelidade em todos os níveis" (HIRATA, 1996). Este modelo pode apresentar quatro formas de ligações: i) *kogaisha* (empresa filial); ii) *kyor-yoku gaisha* (empresa cooperadora); iii) *kankei gaisha* (empresa coligada); iv) *shitauxe gaisha* (empresa subcontratada). Portanto, mesmo no modelo ohnoísta, há a presença de integração vertical a partir de participação acionária nas empresas fornecedoras. A autora destaca, ainda, que

mesmo nas empresas subcontratadas a relação entre as empresas pode chegar a uma profunda dependência da menor, sendo que esta subordina-se totalmente à sua cliente (HIRATA, 1996).

Com especial importância para o escopo deste trabalho devemos dar ênfase às mudanças observadas por HIRATA (1996) nas relações industriais japonesas. Segundo esta autora as empresas japonesas têm se lançado à diversificação das atividades, inclusive em ramos bem distintos nos quais atuam. Sem muitas dificuldades pode-se dar exemplos inclusive desta diversificação com formatos de internacionalização do capital. Investimentos efetuados especialmente nos Estados Unidos no final da década de 1980 e início da década de 1990.

3.1 - Interpretação Possível ao Sistema Ohnoísta Pela Visão da E-C-D

Como foi destacado anteriormente, os autores da corrente E-C-D não estão preocupados com o movimento global do sistema capitalista, mas sim com os acontecimentos no âmbito dos setores da economia. Portanto, sua abordagem não versa sobre um sistema ohnoísta. Podemos contudo, a partir da contribuição destes autores, buscar uma compreensão alternativa sobre tal fenômeno.

O surgimento das técnicas ohnoístas deu-se em um país destruído pela II Guerra e com capacidade competitiva muito baixa. Para poder conquistar mercados a níveis mundiais sua única possibilidade seria apresentando grandes diferenciais de produtos. Desta forma, a diversificação apresentada no sistema de produção japonês pode ser creditado também à necessidade de atingir *nichos* do mercado internacional não atendidos pelas empresas multinacionais dominantes. Além disto a busca pela qualidade do produto era uma forma de suplantar as barreiras existentes nos mercados em decorrência das marcas das companhias já existentes.

O sistema ohnoísta tem introdução principal em fábricas de veículos, caracterizadas pelos autores da E-C-D como um mercado de oligopólio

diferenciado. Portanto, as empresas japonesas para quebrarem as barreiras deste mercado a nível mundial intensificaram a diferenciação, dando ênfase em nichos não atendidos até então, como os carros pequenos e econômicos, marco de entrada no mercado americano, onde as empresas preocupavam-se em atender mercados de carros grandes e de grande potência.

A adoção dos *keiretsu*, ao contrário da integração vertical observada nos demais países, pode ser decorrência da carência de capitais do Japão no período subsequente à Guerra. Ou seja, os autores da E-C-D vêem a diversificação de atividades como uma forma de se buscarem alternativas de aplicações ao capital, mas tais sobras não existiam no Japão do pós-guerra. Como o sistema de produção de bens duráveis exige grande integração da cadeia produtiva, a formação dos *keiretsus* tem caráter de economizar capital.

Desta forma, a visão E-C-D pode contribuir para completar a visão regulacionista do fenômeno do ohnoísmo, principalmente, destacando fatores econômicos para a adoção de certas medidas por parte das empresas japonesas.

Já a junção da E-C-D com a visão neoschumpeteriana nos traz à tona a questão do avanço tecnológico. E neste ponto outras contribuições podem ser adicionadas à compreensão do fenômeno japonês. A adoção por parte das empresas japonesas de técnicas diferentes de gestão e a larga utilização de avanços tecnológicos, como as máquinas que permitem a troca rápida de ferramentas, as MFCN, a linha *transfer*, e outras, são inovações que permitem o rápido desenvolvimento da economia.

Os avanços tecnológicos e de processo produtivo ocorreram, principalmente, em mercados de consumo durável, classificados por POSSAS (1987) como de oligopólio diferenciado-concentrado, que se utiliza de diferenciação de produtos, da criação de capacidade instalada acima da capacidade de crescimento da firma e da integração vertical como formas de concorrência. Assim, a grande capacidade de competir da eco-

nomia japonesa deve-se também à introdução de um grande número de inovações, que tiveram um campo mais fácil de surgir nesta economia, em contrário de outras onde estas inovações deveriam deslocar antigas combinações de recursos.

3.2 - Críticas à Leitura Regulacionista do Ohnoísmo

MORAES NETO (1998) ao criticar a abordagem regulacionista, utiliza-se de vários enfoques. O mais contundente é a negação da generalização do processo de produção ohnoísta, tal como foi feito com o fordismo em passagem anterior. Assim, como o fordismo, o ohnoísmo é encarado como um fenômeno típico das indústrias metal-mecânicas e que necessitem de montagens. Novamente o pilar da teoria regulacionista é abalado.

Outra crítica levantada pelo autor diz respeito à adoção do *kaizen* para conseguir melhorias marginais na qualidade e produtividade.

“No caso das indústrias de processo, e também de indústria têxtil, o aumento da eficiência dá-se na verdade por ‘saltos’, na medida em que sejam substituídas as máquinas, sendo o tamanho do ‘salto’ dependente do grau de ‘integração, interdependência e continuidade’ do equipamento” (MORAES NETO, 1998).

Quanto à nova base tecnológica da produção flexível o autor considera a linha *transfer* como incapaz de dar ao processo flexibilidade, pois o princípio fordista é mantido, retirando-se apenas o trabalhador. GORENDER (1997) também chama a atenção para este fato, afirmando inclusive que a linha *transfer* torna o processo ainda mais rígido que o fordista.

Já a adoção das MFCN, que permite que um único trabalhador opere várias máquinas ao mesmo tempo e ainda cuide do controle de qualidade, ao invés de qualificar o trabalhador, cria o ‘trabalhador multi-funcional-desqualificado’. O otimismo quanto ao emprego é, portanto, indevido (MORAES NETO, 1998).

O fato de que as relações salariais tidas como importantes para o regime de regulação de trabalho ohnoísta - emprego vitalício, ganhos por antiguidade, ganhos por desempenho próprio - não serem generalizadas no próprio Japão, pode ser considerada com uma forte limitação da elaboração da teoria de regulação. Afinal, se apenas uma pequena parte dos trabalhadores possuem estas vantagens, não podemos considerar viável falar de um regime de regulação do trabalho, dificultando a visualização de um sistema de acumulação ohnoísta, que possa vir a tornar-se como padrão mundial.

Quanto às relações salariais deve-se ainda destacar:

O ideal fordista de uma grande estabilidade da mão-de-obra é realizado mais pelas empresas japonesas do que pelas americanas, onde a rotatividade é, com raras exceções (Ford, GM), predominante. O salário indexado aos preços e a antecipação dos ganhos de produtividade do sistema americano é mais distante do ideal fordista de partilha dos lucros como complemento a um salário fixo do que o sistema japonês de ‘bônus’” (HIRATA, 1996).

Esta é uma das razões que levam alguns autores a verem o sistema ohnoísta como um hiperfordismo, um aprofundamento do sistema fordista. Tal análise leva em conta, principalmente, o completo controle do processo de trabalho por parte da gerência (COSTA, 1995). Considerar o sistema japonês como um hiperfordismo é na verdade negar que este represente um novo padrão de organização industrial.

Há grandes discussões acerca da possibilidade de transferir o modelo ohnoísta para outros países. Normalmente, chama-se a atenção para os fortes traços culturais que permitem o bom funcionamento do sistema no Japão. Além disto, as empresas mundiais que têm adotado técnicas ohnoístas, não a fazem por completo. As utilizam conforme suas necessidades momentâneas, quer seja para a melhoria da qualidade, quer seja para

redução de custos, ou até mesmo para redução de estoques. Nestes termos, fica ainda mais difícil conceber que o sistema ohnoísta possa vir a ser um novo padrão de organização industrial.

4 - O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

O *supply chain management*-SCM é uma moderna técnica de gestão que as empresas têm adotado nos últimos anos, que visa à integração da cadeia produtiva através de alianças logísticas-estratégicas para conseguir implantar o *just-in-time* ou o *quick-response* e ainda comprimir custos e agregar serviços aos clientes. O *quick-response* pode ser considerado como um avanço do *just-in-time*, pois trata de unir o último a sistemas de troca de informações entre as empresas.

Uma definição para tal técnica é dada por WOOD (1998):

“Em linhas gerais, o ‘supply chain management’ pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos da cadeia” (WOOD, 1998).

O SCM é, portanto, uma ferramenta basicamente de logística, mas com grandes preocupações no *marketing* da empresa. Seu objetivo é o de retirar as barreiras à adoção do *just-in-time* ou do *quick-response*. Estas barreiras podem ser internas ou externas à empresa. As barreiras internas podem surgir das divisões hierárquicas, que moldam processos produtivos. A retirada destas barreiras passa pela adoção de células multifuncionais, envolvendo normalmente funcionários da produção, do *marketing*, da logística e do desenvolvimento de produtos.

Esta técnica em estudo teve origem nos Estados Unidos, no fim da década de 1980, a partir da experiência adotada entre as empresas Proctor & Gamble e Wal Mart na comercialização de

fraldas descartáveis da marca “Pampers”. Estas empresas realizaram uma aliança para a redução dos estoques de ambos, com entregas em períodos curtos de quantidades menores, permitindo a redução dos preços das fraldas. Tal atitude foi um dos fatores que contribuiu para o domínio do mercado de fraldas pela Proctor & Gamble, e pela rápida expansão da Wal Mart no varejo norte-americano.

A adoção do SCM provoca, portanto, uma mudança funcional, que leva à adoção de novos métodos de controle de custos, o que tem feito com que o custeio baseado em atividades-ABC tenha grande difusão na última década e seja um dos procedimentos adotados para detectar pontos de modificação das atividades da empresa. O sistema de custeio ABC difere do tradicional, principalmente, em seu método de rateio dos custos indiretos.

Já as barreiras externas podem decorrer da distância física dos fornecedores ou do mercado consumidor, do tipo de relacionamento da empresa com as demais, de interferências governamentais ou até mesmo de dificuldades de infra-estrutura do país. A distância física das empresas com os mercados fornecedores e consumidores, interferências governamentais e as dificuldades de infra-estrutura têm sido resolvidas com a adoção de um terceiro parceiro para realizar os procedimentos logísticos. Desta forma, as empresas fornecedora e cliente entram em acordo de qual será este terceiro parceiro, sua função e remuneração. O operador logístico pode responsabilizar-se não só pelo transporte, mas também por romper barreiras de importação/exportação, ou até mesmo realizar parte do processo produtivo.

Como exemplo deste tipo de contratação temos a Ford do Brasil. No mês de março de 1999, esta tentou implantar um novo procedimento de distribuição de veículos. Nele um operador logístico seria contratado para montar centros de distribuição regionais, que ficariam encarregados de fazer a checagem final, a montagem de alguns tipos de opcionais e a revisão de entrega. Com isso reduzir-se-ia o tempo de entrega, utilizar-se-iam menos caminhões no transporte, possibilitaria-se a entrega de menos unidades para cada reven-

da diminuindo assim seus estoques e economizaria-se com pessoal de mecânica nas vendas. Nesta negociação, estavam presentes além da Ford, a Associação Brasileira dos Distribuidores Ford-ABRADIF (associação dos revendedores) e a Cotia, operadora logística (CAETANO, 1999).

O relacionamento entre as empresas com a adoção do SCM deixa de ser competitivo e passa a ser cooperativo. A cooperação entre os parceiros envolve, inclusive, a troca de informações antes consideradas estratégicas, como o estoque, os níveis de venda atuais e as pesquisas em andamento para desenvolvimento de novos produtos, que passam inclusive em alguns casos, a serem feitos em conjunto. Portanto, o número de parceiros deve ser reduzido, quer seja para facilitar a padronização dos procedimentos logísticos, quer seja para reduzir os riscos da disseminação de informações estratégicas por todo o mercado.

VILARDAGA (1999) relata em reportagem no jornal Gazeta Mercantil os procedimentos que a Volkswagen tem tomado em relação aos seus fornecedores. São enumeradas algumas práticas como: a) redução do número de fornecedores de 650 para 550; b) auxílio aos melhores fornecedores para a conquista de mercados mundiais, como forma de gerar economias de escala, possibilitando a redução dos custos de aquisição por parte da Volkswagen; c) controle sobre os subfornecedores, ou seja sobre os fornecedores dos fornecedores; d) aumento de três vezes no número de visitas técnicas aos fornecedores; e) desenvolvimento do novo modelo Gol em conjunto com os principais parceiros, que permitiu a redução do tempo de desenvolvimento.

A redução de custos é conseguida não só pela redução dos estoques provocada pelo *just-in-time*, mas também pela otimização do processo produtivo. Muitas vezes, algumas partes do processo de uma firma geram maior trabalho para seus clientes e podem ser suprimidas, gerando economias para ambos.

Já a agregação de serviços ao cliente, faz-se quer seja pela prestação do atendimento ou pela

possibilidade de entrega de produtos “customizados” com pequeno tempo de *delay*.

A utilização do SCM leva as empresas a adotarem alianças estratégicas com seus principais parceiros ou até mesmo prospectar novos parceiros para realizar os serviços. O tipo de aliança estratégica, normalmente, usado não envolve troca de participações acionárias e portanto os funcionários das empresas mantêm independência funcional. Conforme, RIBEIRO & CAMPOS (1999) estas alianças podem ou não ser formalizadas em contratos. FRAYER (1995) ao estudar as alianças deste tipo nos supermercados norte-americanos destaca que o mais usual é a não ocorrência de contratos.

CHRISTOPHER (1997) destaca que o uso do SCM está tomando medidas globais. As empresas devem pensar em logística global, o que tem levado a duas principais tendências: o uso das ‘fábricas foco’ e a centralização dos estoques.

“A filosofia que fundamenta o conceito de fábricas ‘foco’ é simples: a companhia pode conseguir economias de escala consideráveis, limitando a variedade de produtos fabricados num mesmo local. Basicamente os negócios orientados nacionalmente terão produção para consumo local, significando que a fábrica de cada país produzirá toda variedade de produtos que serão vendidos naquele país. Simultaneamente, o negócio global tratará também do mercado mundial e racionalizará sua produção, de tal modo que as fábricas produzam menos produtos em volumes capazes de satisfazer, talvez, o mercado inteiro” (CHRISTOPHER, 1997).

Já a centralização dos estoques se dá pela redução do número de centros de distribuição e pela dotação dos mesmos de novas funções. Os mesmos passam a ser responsáveis pelas embalagens locais ou por adaptações regionais, por exemplo. Tal tipo de responsabilidade tem origem, principalmente, pelo uso de fábricas ‘foco’, pois a produção para todo o mundo pode esbarrar em necessidades de diferentes tipos de embalagens e

configurações finais para consumo diferenciadas (CHRISTOPHER, 1997).

A prática do SCM pode, a princípio, nos levar a entendê-la como um desdobramento do ohnoísmo, uma vez que estão presentes vários aspectos do mesmo: o uso do *just-in-time*, a cooperação entre as empresas, a terceirização de partes do processo produtivo, a formação de redes de empresas, entre outros. Porém, tal entendimento pode ser prematuro.

O SCM não pode ser considerado como um desdobramento do ohnoísmo, primeiro porque seu surgimento se dá nos Estados Unidos. Desta forma, é mais acertado vê-lo como uma forma de adotar algumas das técnicas do sistema ohnoísta, sem que se transplantem as características que o fazem um sistema de regulação. Ou seja, o SCM permitiria a adoção do *just-in-time*, sem a adoção da auto-ativação, como proposta pelo sistema ohnoísta.

É certo que as relações salariais americanas sofreram alterações nos últimos anos, com a premiação individual do desempenho, concedida por algumas empresas. Mas, a forma de regular o trabalho compreendendo o emprego vitalício e a estrutura sindical vinculada à empresa não está presente no mercado americano.⁵ Ao mesmo tempo esta prática tem-se difundido — como vimos já está sendo usada no Brasil — em países onde as relações trabalhistas são diferentes tanto no modelo japonês, quanto no modelo americano.

Poder-se-ia dizer que, nas empresas do ocidente, há a figura da motivação. Os autores que se preocupam com os procedimentos de implantação do SCM, enfatizam a busca da mesma. Destacam, ainda, como proceder para formar grupos que serão responsáveis pela aliança com as demais empresas (CHRISTOPHER, 1997; FRA-YER, 1995). Mas a motivação está longe da auto-ativação. A motivação implica em convencimento,

⁵ Nos EUA, os sindicatos apresentam-se também por empresas; porém os mesmos não são subordinados à direção como CORIAT (1994) demonstrou para o caso Japonês.

enquanto, que a auto-ativação implica em relações de trabalho.

Outras divergências devem ser destacadas entre o SCM e o ohnoísmo. Uma delas é a pouca utilização da participação acionária da empresa principal sobre as demais. Como foi destacado, mesmo no sistema ohnoísta, há a figura da integração vertical formal e nas empresas onde há apenas a relação de parceria, o que ocorre na verdade é a total subordinação da subcontratada à cliente. Tal subordinação não faz parte dos preceitos do SCM. O tipo legal do relacionamento faz parte desta divergência. No Japão, os contratos são obrigatórios e o mais completos possíveis, enquanto, que no SCM não há a obrigatoriedade do contrato.

Outra divergência é um dos métodos utilizados para a adoção do SCM em nível global - a fábrica 'foco'. Tal método está totalmente distante do conceito de flexibilidade na produção. Ele está muito mais próximo do sistema fordista, com a utilização de plantas menores ao redor do mundo, que daria agilidade à administração para poder jogar com variáveis como preço da mão-de-obra, resistências sindicais, taxas de câmbio e aduaneiras, entre outras. A produção de veículos pode ser utilizada para exemplificar isto. Os fabricantes que têm se instalado no Brasil nos últimos anos têm adotado a implantação de linhas de montagens de modelos específicos, que serão exportados para países que não o produzem, enquanto, que a fábrica importa das demais plantas os outros modelos.

Levando estas divergências em consideração, bem como as críticas à generalidade do sistema ohnoísta e seu padrão de organização industrial, podemos tentar responder a primeira pergunta deste artigo. Qual seja: 'O SCM tornar-se-á padrão entre as empresas?'

Não há evidências teóricas para considerar que o SCM venha a tornar-se padrão entre as empresas. Esta técnica deverá se difundir em determinados tipos de cadeias produtivas, ou seja, as cadeias produtivas com maior número de elos. Isto porque é mais fácil de visualizar o processo

em cadeias curtas e suprimir os procedimentos que estejam causando despesas desnecessárias. Na indústria automobilística, por exemplo, podemos detectar até seis elos na cadeia de suprimentos antes de chegar ao consumidor final. Portanto, é natural que tal indústria sirva de exemplo para a adoção do SCM. A cadeia dos supermercados, pode ter até quatro elos, sendo outra que tem utilizado-se largamente de tais técnicas.

RIBEIRO & CAMPOS (1999), afirmam que esta técnica tem como principal característica reduzir o ciclo do capital, a partir da compressão do tempo de circulação. Portanto, pode-se afirmar que a difusão do SCM se dará com maior intensidade em cadeias mais longas, pois são nestes tipos que os tempos de circulação apresentam maiores possibilidades de redução. Ao mesmo tempo tal redução não é fácil de ser conseguida, pois envolve o interesse de um grande número de empresas.

Voltando à discussão para a abordagem E-C-D e as contribuições neoschumpeterianas à mesma, veremos que as técnicas do SCM podem ser vistas como uma resposta das empresas do ocidente frente à concorrência imposta pelas empresas japonesas. Tal concorrência não altera o padrão já existente no mercado, visto que a taxonomia de mercado proposta por estas abordagens foi capaz de dar algumas explicações ao surgimento do ohnoísmo. Desta forma, o **SCM** não poderia trazer uma nova forma de competição.

Porém, tal conclusão parece ser parcial e dependente de maiores qualificações. Isto porque a adoção deste tipo de prática visa elevar as barreiras à entrada, o que de certa forma altera a dinâmica dos mercados. Além disto, a adoção da aliança estratégica como padrão de interligação entre empresas, ao contrário da integração vertical por participação acionária, pode levar a que as empresas da teia formada pelo SCM tomem decisões em conjunto, mesmo que na rede de empresas existam concorrentes diretas. Isto de certa forma nega a afirmação anterior que as técnicas de gerenciamento da cadeia de suprimentos não podem trazer uma nova forma de competição.

Desta forma, a partir da abordagem E-C-D e das contribuições neoschumpeterianas a resposta à segunda pergunta não é conclusiva.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, tentou-se resgatar duas abordagens distintas que pudessem dar suporte para a compreensão da técnica do SCM. Na última seção, pode-se ver que ambas apresentam dificuldades para explicá-la. A teoria da regulação não vislumbra o SCM, apesar de descrever alguns aspectos comuns ao mesmo, como a cooperação entre empresas e a formação de redes. Mesmo assim, a partir da teoria da regulação podemos ver que esta técnica pode até virar moda, mas não pode ser tida como uma regra a ser seguida cegamente pelas empresas. A mesma só trará ganhos a firmas, se estas puderem reduzir o ciclo do capital, diminuindo ainda mais os tempos mortos na produção e principalmente o tempo de circulação.

Já a abordagem E-C-D não foi capaz de responder conclusivamente à segunda pergunta.

A partir do exposto anteriormente cabe destacar que a análise marxiana do SCM, qual seja, evidenciando sua importância para a redução do ciclo do capital e o relacionamento comércio x indústria, parece dar maiores chances de entender esta técnica do que a escola regulacionista ou a da organização industrial. Esta abordagem inclusive pode dar suporte para a compreensão do comportamento dos mercados onde tal técnica for adotada. A reportagem de VILARDAGA (1999) demonstra muito bem como o principal fabricante tem condições de impor-se frente aos demais componentes da cadeia de produção. O SCM permite a intensificação desta relação de poder e a torna muito mais perceptível.

Abstract:

The present article studies a modern technique of administration known as "Supply

Chain Management". This technique consists in that the component companies of a productive chain join in strategic alliances in the search of reduction of logistics costs and stocks levels. The analysis of this technique is made under two focuses: a) the regulation theory; b) structure-conduct-acting, with the neoschumpeterian contributions. The regulation theory is exposed in general, as a counterpoint of the structure-conduct-acting and its main critics. Starting from these views it searches answers to two questions about the impacts: Will the technique become standard among the companies?, Can the competition patterns be affected by the introduction of this technique?. Finally, it is concluded that both theories need a complete explanation to the "SCM".

Key-Words:

Capital goods industry; Comparative advantage; Regional development; Globalization; Competitiveness; Productive Chain; Industrial Organization; Theory of regulation; Performance-behavior-structure; Political economy.

6 - BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARIENTI, Wagner Leal. Fordismo e pós-fordismo: uma abordagem regulacionista. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 2., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PUC, 1997. p. 16-30.

BENKO, George. **Economia, espaço e globalização.** São Paulo: Hucitec, 1996.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para a redução e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAETANO, José Roberto. A vitória do Brasil velho: a disputa entre cegonheiros e a Ford mostra como o país pode ser hostil à competitividade nos negócios. **Exame**, São Paulo, ed. 684, a. 32. n. 6, p. 48-50, mar. 1999.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

COSTA, Achyles Barcelos da. **Reestruturação produtiva e padrão de organização industrial.** Porto Alegre: UFRGS, 1995. (Texto para Discussão, 95/06).

FRAYER, D. J. **The alliance process: an examination of logistics alliances between manufacturers and merchandisers in the grocery industry.** Michigan, 1995. Dissertation (Tese de Doutorado) - Michigan State University, 1995.

GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 29, p.311-361, jan./abr. 1997.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma:** um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar,

1982.

HIRATA, Helena. Fordismo e modelo japonês. In: FORTES, José Augusto A. Sá, SOARES, Rosa Maria Sales de Melo. **Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial**. Brasília: UNB, 1996. p. 45-65.

MALAGUTI, Manoel Luiz. A teoria da regulação: dialogando com Karl Marx. In MENDONÇA, Jorge Paulo de (Org.); NAKATANI, Paulo (Org.); CARCANHOLO, Reinaldo Antonio (Org.). **Crise ou regulação: ensaios sobre a teoria da regulação**. Vitória: Fundação Cecicliano Abel de Almeida, 1994. p. 31-96.

MARTINS, Marcilene. Dinâmica tecnológica e estruturas de mercado: considerações acerca da perspectiva de uma integração teórica à base do enfoque evolucionário. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 3., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: EDUFF, 1997. V. 2. p. 703-711.

MENDONÇA, Antônio. A teoria da regulação e a crise dos paradigmas na ciência econômica. In: MENDONÇA, Jorge Paulo de (Org.); NAKATANI, Paulo (Org.); CARCANHOLO, Reinaldo Antonio (Org.). **Crise ou regulação: ensaios sobre a teoria da regulação**. Vitória: Fundação Cecicliano Abel de Almeida, 1994. p. 5-30.

MENDONÇA, Jorge Paulo de (Org.); NAKATANI, Paulo (Org.); CARCANHOLO, Reinaldo Antonio (Org.). **Crise ou regulação: ensaios sobre a teoria da regulação**. Vitória: Fundação Cecicliano Abel de Almeida, 1994.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. Fordismo e ohnismo: trabalho e tecnologia na produção em massa. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 3., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: EDUFF, 1997. V. 2. p. 712-724.

MULS, Leornado Marco. O processo de produção capitalista e a base técnica flexível: apenas uma ampliação das possibilidades de acumulação. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 3., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: EDUFF, 1997. V. 2. p. 930-941.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1987.

RIBEIRO, Nelson Rosas, CAMPOS, Luís Henrique R. de. **O supply chain management é um rompimento com a estrutura do capitalismo?** Porto Alegre, 1999. (Mimeogr.).

WOOD, Thomaz Jr., ZUFFO, Paulo Knörich. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63 jul./set. 1998.

Recebido para publicação em 27.AGO.1999.