Sistemas logísticos na Ásia do Pacífico

Desenvolvimento sem integração?

José Mexia Crespo de Carvalho*

Uma coisa é quase certa. Se, e apenas se, o sentido do desenvolvimento passar pela integração macro-regional, hipótese que muitos consideram remota, então o mundo deixará de ser «mundo» e o planeta terra depressa passará a centrar-se na Ásia do Pacífico.

1. DO COMÉRCIO LIVRE GLOBAL À TROCA MACRO-REGIONAL

O comércio livre tem, na sua raiz, alguma semelhança com o conceito de democracia. Teoricamente, pelo menos, não deixa de ser poderoso e rico. Na realidade, torna-se francamente complexo e difícil de passar à prática.

Empresas inseridas em determinados sectores de actividade sobrevivem e, não raro, alcançam prosperidade quando expostas a condições de comércio livre. Outras, todavia, tornam-se alvos fáceis a abater, ou a adquirir, quando a protecção de que dispunham lhes é retirada.

No final da II Guerra Mundial várias nações chegavam à conclusão de que se tornava vital a criação de um processo gradual de eliminação de medidas proteccionistas ao comércio global. Do sentimento generalizado dos países mais desenvolvidos até à constituição do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) foi um passo. É assim que, desde 1947, o Acordo tem servido de veículo prioritário para a liberalização do comércio, sobre-

tudo aos muitos países que o subscreveram originalmente.

Através do GATT, os vários signatários têm tido como perspectiva a intensificação do comércio internacional e a remoção das barreiras tarifárias e não tarifárias, por forma a potenciarem a troca.

O processo, que envolve *rounds* negociais entre os vários envolvidos, foi francamente benéfico enquanto o volume de transacções era relativamente baixo e centrado, sobretudo, em produtos manufacturados. O crescimento do número de países participantes no processo, bem como do sector terciário, hoje com peso decisivo na troca, e a intensificação das barreiras não tarifárias tornaram as negociações do GATT extremamente complexas, prolongadas no tempo e com resultados, para a maioria dos observadores, duvidosos.

Por muitas razões, entre as quais a demora para concluir um *round* negocial e mesmo os objectivos limitados que lhe estão subjacentes, a criação de blocos regionais tem-se vindo a afirmar como alternativa séria, e também complementar, para a promoção da prática de livre troca. São exemplos disso mesmo os casos da UE (União Europeia, em construção desde

* Doutorado em Gestão de Empresas. Professor Auxiliar no I.S.C.T.E.

1957), da EFTA (*European Free Trade Association*, desde 1960), do NAFTA (*North American Free Trade Agreement*, desde 1992) ou da ASAN (*Association of Southeast Asian Nations*, desde 1992).

O envolvimento em iniciativas de tipo macro-regional, nomeadamente a conduzida pelos países da UE, tem intensificado a necessidade de procedimentos similares noutras regiões do globo. O avanço rápido da integração regional, muito embora atractiva em termos económicos, não deixa de ferir sensibilidades na esfera política. E têm sido esses, precisamente, os principais obstáculos à evolução galopante de cenários deste tipo uma vez que, por intermédio, e no interior, de grandes regiões económicas são mais facilmente eliminadas as barreiras não tarifárias.

Porém, à medida que se avança no sentido da integração regional, ou macro-regional, compromete-se uma óptica mais global e constrói-se uma clivagem óbvia entre os vários blocos erguidos sob esta égide.

O mesmo é dizer que, com a construção de blocos macro-regionais, se intensifica a competição inter-regional e se torna evidente o tom crescente do protecționismo entre eles.

Sendo assim, o cenário mais provável, ainda longe de confirmação, perspectiva três regiões economicamente mais desenvolvidas: as regiões 1 e 2 (enquadráveis no Mundo I de Murteira⁽¹⁾, traduzido por «países desenvolvidos de economia de mercado») – onde figuram, respectivamente, os EUA/Canadá/México e a UE – e a região 3 (enquadrável no Mundo IV de Murteira⁽²⁾, «[...] ainda em fomação, e com cimento não político ou ideológico. Embora tenha fundamento económico, o cimento principal é antes civilizacional ou cultural. [...] Talvez que o essencial da identidade deste grupo se possa exprimir assim: não são ocidentais, nem pretendem sê-lo») – comandada pelo Japão mas onde emergem a China e a Coreia, entre outros.

2. NATUREZA DAS BARREIRAS COMERCIAIS: TARIFÁRIAS E NÃO TARIFÁRIAS

A relação entre crescimento económico e barreiras ao comércio tem sido, de há longa data, debatido pelos mais diversos intervenientes na

economia, políticos, académicos e profissionais. Apesar de existir, por princípio, a ideia generalizada de que as barreiras ao comércio livre apenas adiam o desenvolvimento sustentado das várias economias, a controvérsia não deixa de ser pano de fundo.

Mesmo nos EUA, onde impera um elevado grau de liberalização da economia, a protecção contra a entrada de automóveis japoneses, nomeadamente, tem sido um dos exemplos mais acabados e contraditórios (na perspectiva global) do protecționismo reinante. As indústrias e empresas que se sentem perdedoras ou inseguras face à ameaça do exterior serão sempre as grandes opositoras a reformas mais profundas e ao alargamento do comércio livre global.

Muito embora estas reformas possam ser, e sejam, um objectivo desejável para qualquer economia, encontrar o grau de comércio livre e justo não deixa de ser tarefa e tanto. Primeiro, torna-se imperioso, logicamente, saber o que significa comércio justo. Segundo, torna-se fundamental que os vários governos discutam e encontrem soluções de compromisso para as várias situações de injustiça. Finalmente, devem ser desenvolvidas sanções disciplinares rígidas quando tais regras são quebradas⁽³⁾.

As barreiras ao comércio livre podem assumir várias formas mas, na opinião de estudiosos e observadores, a maior divisão que se pode estabelecer entre elas é a que remete para o conceito de barreiras tarifárias e não tarifárias.

As barreiras tarifárias são as mais visíveis e facilmente regulamantáveis. As mais comuns são traduzidas pelo imposto retido por cada unidade de produto importado ou segundo o valor global desse mesmo produto.

No âmbito da UE as barreiras tarifárias foram abolidas em Janeiro de 1993. Já no contexto do NAFTA, as barreiras tarifárias, ainda em vigor, seguirão um plano progressivo de eliminação assente em 5 ou 10 (ainda por decidir) etapas semelhantes. O processo será, todavia, mais longo para produtos que se revelem sensíveis.

As barreiras não tarifárias, bem mais subtis, podem incluir, por exemplo, quotas de importação, subsídios à exportação, regulamentação local, legislação relativa a cuidados de saúde e segurança,

regulamentação do transporte e acordos voluntários de restrição à exportação, entre outros. Em todo o caso, fortemente relacionadas com decisões de índole política.

No entanto, obstáculos pouco visíveis como a natureza intrínseca dos processos de troca, as particularidades dos sistemas logísticos locais, as restrições ao armazenamento e movimentação e as dificuldades de comunicação interempresas, por via da complexidade de harmonização dos protocolos de comunicação e dos *standards* utilizados, constituem, porventura, as maiores barreiras não tarifárias aos processos de troca.

As reformas preconizadas, no âmbito do *GATT* ou de acordos macro-regionais, visam abolir definitivamente barreiras tarifárias e não tarifárias. As barreiras tarifárias, quando não estão já abolidas, são neste momento inferiores a 6% do valor das importações em praticamente todo o mundo. As barreiras não tarifárias serão, pela sua própria natureza, mais complexas de eliminar. Mesmo se substancialmente reduzidas persistirão, ainda assim, sob a forma de barreiras naturais (orografia, clima e periferia, entre outras) ou práticas locais que, ao serem consideradas como entraves reais ao processo de livre troca, jamais poderão deixar de ser equacionadas.

3. GLOBALIZAÇÃO VERSUS MACRO-REGIONALIZAÇÃO

Muitas forças de natureza política, social e económica empurram as empresas para o desenvolvimento e implementação de estratégias globais. Essas estratégias permitem-lhes eliminar algumas condicionantes em termos de barreiras ao comércio, acabando por torná-las apátridas e mais que internacionais: transnacionais.

Este fenómeno, imputável sobretudo às grandes ETNs (empresas transnacionais), cria uma perspectiva emergente em termos de economia mundial e um paradigma no desenvolvimento empresarial. A ETN é caracterizada, em primeira instância, pelos investimentos directos que realiza no exterior – com controlo total ou parcial da(s) empresa(s) alvo – nomeadamente fora do território onde tem a sua sede⁽⁴⁾.

Do lado sociológico, os movimentos empresariais de transnacionalização acabam por pôr em causa o Estado-nação, sobretudo como pretensão regulador da troca comercial, tornando a hipotética privacidade individual num conjunto de experiências locais com características cada vez mais globais (e iguais). Mais, a lógica da ETN, por via do *marketing* global, e a expansão dos fenómenos de comunicação suportados por sistemas de informação de elevada *performance* e facilidade de acesso padronizam o quotidiano de cada vez mais pessoas, transformando a própria vivência das coisas em transnacional. É precisamente aqui que se encontra a raiz do fenómeno da globalização, sobretudo na vertente humana.

Do lado empresarial, as forças que impelem à globalização assentam, normalmente, na criação de arenas competitivas e concorrenciais cada vez mais globais, onde é imperioso participar, em fortes oportunidades provenientes de economias de escala, no decréscimo acentuado das barreiras comerciais, nos avanços sensíveis dos vários modos de transporte, na emergência de novas tecnologias de informação, na criação de novas economias de mercado (com a queda do sistema socialista mundial e com a abertura das zonas económicas especiais na República Popular da China) e na crescente *standardização* dos padrões de consumo.

E se, por um lado, existe uma tendência natural para a globalização, por outro, torna-se evidente a necessidade de integração macro-regional, por forma a que se possam ultrapassar, mais facilmente, barreiras tarifárias e não tarifárias, e contribuir, aceleradamente, para a criação de amplos mercados de troca e zonas privilegiadas de expansão, permitindo às grandes empresas (pilares das economias mais desenvolvidas) manter a competitividade e crescer de forma sustentada.

Se se pode dizer que não existe incompatibilidade entre a integração macro-regional e os fenómenos de globalização, pelo menos teoricamente, é um facto que acabam por se condicionar mutuamente, tendo a macro-região tendência para criar mecanismos de protecção em relação a fenómenos globais vindos do exterior, nomeadamente de outros pólos macro-regionais.

A tendência será, então, para, ao mesmo tempo que prossegue o movimento de globalização, se criarem pólos regionais com dimensão suficiente,

em termos de mercado, para sustentarem os pilares económicos das nações mais desenvolvidas, as empresas transnacionais. Isto porque, ao mesmo tempo que permitem assegurar uma grande parcela do emprego tornam-se importantes barómetros do desenvolvimento económico preconizado, assim como a melhor defesa para ataques não militares provenientes do exterior.

Ao forçarem a criação de condições favoráveis à expansão macro-regional, as empresas estão, não só, a assegurar mercado mas, também, a olear, deliberadamente, os seus sistemas logísticos e de informação, pilares imprescindíveis ao sucesso em batalhas mais globais⁽⁵⁾.

4. O DESENVOLVIMENTO DO JAPÃO. CONDICIONANTES PARA OS SISTEMAS LOGÍSTICOS

O desenvolvimento dos sistemas logísticos no Japão tem sido influenciado não só pela filosofia produtiva oriunda dos movimentos Qualidade e *Just-In-Time*, como também por aspectos culturais de grande importância, a par com condicionalismos próprios da natureza do mercado.

Podem referir-se, a título meramente exemplificativo, a flexibilidade económica criada por uma estrutura empresarial com características duais, quer em termos regionais (*Kansai, Kanto e Aichi*), quer em termos de dimensão (grandes e pequenas unidades, estas últimas responsáveis pela absorção dos principais choques económicos), a prática vulgar da diversificação interna como oportunidade de negócio para vencer mercados recessivos, o jogo sistemático entre integração e desintegração vertical (com consequências importantes ao nível das práticas de *outsourcing*) e os *partnerships*, de dois tipos principais, os *Kigyo Shudan* (redes empresariais) e os *Keiretsu* (grupos empresariais verticais – fileiras económicas)⁽⁶⁾.

Facto assente é que, mesmo apesar das condições favoráveis, à priori, para o desenvolvimento dos sistemas logísticos empresariais, tanto ao nível de grossistas e retalhistas como de produtores, estes têm sentido alguma dificuldade em manter e expandir as suas operações.

Muito embora o *JIT* não tenha ficado confinado aos sistemas produtivos, tendo-se expandido a

outros sectores da economia, alguns factores persistem em continuar a criar dificuldades crescentes. Quer pelo lado do serviço a clientes, cada vez mais complexo e exigente, quer pelo lado da diminuição da mão-de-obra e elevação dos preços dos terrenos, que têm causado acréscimos consideráveis nos custos logísticos.

Neste momento, por exemplo, todas as empresas do Japão esperam entregas *JIT* – mesmo as pequenas lojas de bairro. Quando se encomenda assume-se que o *lead-time* máximo será a manhã do dia seguinte. O *JIT* transformou a qualidade do serviço de entrega. Como resultado as entregas tornaram-se mais frequentes e em quantidades mais reduzidas. As empresas, independentemente do sector em que operam, evitam a acumulação de *stock*, a ocupação de espaço e os acréscimos de custo decorrentes.

Porém, à medida que as entregas são mais frequentes e em menor quantidade a eficiência dos abastecimentos decresce. Torna-se difícil operar veículos com capacidade não totalmente aproveitada (capacidade desperdiçada).

Adicionalmente, a tendência das pequenas quantidades tem vindo a estender-se para lá do transporte, integrando o armazenamento, onde os produtos são processados com base em notas de encomenda pequenas, a pedido das mais diversas origens. As encomendas chegam, mesmo, a multiplicar-se à peça. E têm posto em causa a unitização de cargas em paletes ou em unidades de maior capacidade (contentores, por exemplo). Os sistemas logísticos tornaram-se, assim, mais complexos, requerendo mais trabalho e maior número de operações de processamento.

A tendência para a hipersegmentação, não alheia ao mercado japonês, implica que o produtor alargue consideravelmente a sua gama, contribuindo para agravar, em consequência, a situação acima esboçada.

Sendo assim, ao verificar-se um incremento no número de produtos que fluem pelos sistemas logísticos, torna-se necessário repensar e, paradoxalmente, expandir o espaço de armazenamento.

Complementarmente, os incrementos nos salários e nos preços dos terrenos vieram agravar os efeitos, já cáusticos, nos custos logísticos.

Efectivamente, os condutores de veículos pesados têm vindo a sentir-se mal pagos, sobretudo se comparados com o restante capital humano japonês, trabalhando longas horas e expondo-se a riscos de acidente constantes. O abandono destes lugares tem sido uma constante, fazendo com que haja uma mutação de mão-de-obra para outros sectores. Em consequência, os operadores logísticos não têm capacidade para satisfazer encomendas, sobretudo em momentos de pico de procura.

Esta situação verifica-se não só em termos de *third parties* mas, também, em empresas com frota própria, onde se constata uma redução de mão-de-obra e a inevitável subida dos salários para os que permanecem, apesar das más condições de trabalho.

Paralelamente, o preço dos terrenos, como foi referido, tem tido impacto significativo em termos de custos logísticos. Na zona de *Kanto*, sobretudo, onde está concentrado o núcleo duro da força comercial japonesa, o aumento dos preços dos terrenos impôs drásticas condicionantes logísticas, implicando fenómenos de deslocalização.

Os centros de distribuição passam, desta forma, para locais periféricos, contrariando uma natural localização em zonas centrais face ao abastecimento (mercado que servem).

Assim sendo, e por força dos condicionalismos descritos, resta às empresas japonesas uma concentração muito especial na estratégia logística. Embora fossem surgindo as mais variadas ideias neste contexto, a sua aplicação tornava-se, quase sempre, difícil no curto prazo. Muito pelas restrições impostas pela exiguidade do território.

A intervenção dos sistemas de informação, por exemplo, tem sido factor determinante como, de resto, em outros locais do mundo, para resolver uma série de problemáticas. Porém, os sistemas de informação, de forma isolada, não solucionam, face à complexidade das hipóteses, a componente física, i. e., o fluxo de materiais/produtos. Em consequência, a ideia de melhorar os sistemas logísticos e de fluidificar a cadeia de abastecimento e as capacidades distributivas primárias e secundárias tem vindo a ganhar terreno. Mas é urgente pensar, definitivamente, em soluções fora de porta.

Ao pensar-se em soluções que envolvam territórios circundantes a natureza dos problemas a equacionar pode ser bastante mais simples. Mas isto é verdade, ou será, se nos abstrairmos do plano

político. Retomaremos esta problemática mais abaixo. Já sob o ponto de vista físico não há dúvida de que esta hipótese é incontestavelmente a mais correcta.

As cadeias de abastecimento longas, com demasiados intervenientes, como tem sido tradicional no Japão, retiram valor ao produto e tornam as operações francamente mais complexas. Sendo assim, é forçoso racionalizar os sistemas, integrar mais ainda e tornar as relações interempresariais mais simples.

Dois exemplos têm sido paradigmáticos no mercado japonês. O caso das lojas de conveniência *Seven-Eleven*, trazidas dos EUA pelo distribuidor *Itoyokado*, e a empresa *Kao*, a operar na área da fabricação de produtos de higiene pessoal.

O primeiro caso tem vindo a ditar a forma como a distribuição se deve racionalizar. Por intermédio da abolição dos espaços de retém nos pontos de venda, a *Seven-Eleven* requer entregas frequentes e em pequenas quantidades. Porém, ao deixar-se abastecer por centros de distribuição alheios permite aos grossistas interessados a reconversão e adaptação a novas filosofias de gestão do *pipeline*, o acesso a um mercado francamente alargado e a necessidade de desenvolver sistemas de informação que partilhem efectivamente dados do negócio e consigam integrar as suas actividades com as dos pontos de venda *Seven-Eleven*. Muitos grossistas estão dispostos a fazer os necessários ajustamentos e o consequente investimento para se integrarem no universo *Seven-Eleven* Japão.

O segundo caso tem condicionado, devido ao grande sucesso, a forma como a produção se deve repensar. Constitui, desta forma, um paradigma de desenvolvimento conseguido pelo lado do abastecimento. A *Kao* garante um nível de serviço elevado com reduzido *lead-time* em todo o Japão, facto conseguido à custa da eliminação das entregas aos grossistas (frequentemente a dois níveis), simplificando o *pipeline* e criando uma rede de agentes próprios que trabalham em exclusivo produtos *Kao*. Assim sendo, o produtor pode controlar os seus níveis de *stock* e saber, em cada momento, a procura agregada, passando a consolidar a que respeita aos vários agentes envolvidos (implementando um sistema tipo *DRP - Distribution Resource Planning*)⁽⁷⁾.

Postas as coisas nestes termos, e acrescentando a crise de desenvolvimento que se verifica desde 1993, o Japão será forçado a escolher. E a escolha passa por permanecer tal como está, com um sistema de retribuição baseado na antiguidade e uma mão-de-obra envelhecida e incapaz de acompanhar o *turn around* necessário, dentro de um território que se afigura demasiado pequeno e congestionado para a potência da máquina entretanto criada, ou continuada a admitir a deslocalização da base industrial para territórios próximos, fora do Japão, onde ainda existe mão-de-obra barata e nova, disposta a grandes sacrifícios, terrenos acessíveis e condições reais de expansão futura, tirando partido pleno da capacidade já instalada⁽⁸⁾.

Esta escolha, porém, acaba por ser uma vara de dois gumes. Se existir a expansão e deslocalização, tão só, o Japão acabará por se tornar uma presa fácil para as restantes macro-regiões. Se, pelo contrário, a expansão for feita acautelando um grau de integração intenso, que funcione como barreira à entrada de empresas externas, o cenário pode mudar de figura⁽⁹⁾.

No entanto, esta segunda óptica levanta muitas outras questões, em que a principal talvez seja a forma como as regiões circundantes, sobretudo a China e os territórios culturalmente chineses, se irão desenvolver e, invariavelmente, acolher de forma sistemática a ideia. Uma problemática que nem o Ocidente nem o Japão parecem conseguir controlar. Certo é que a China, nas suas zonas económicas especiais, se afigura como o território mais apetecível para deslocalizar a indústria, devido ao potencial de mão-de-obra barata e à desregulamentação reinante. Porém, é esta mesma China, bem como a sua mais cobiçada diáspora, que teima em não esquecer as invasões japonesas dos anos 30.

5. DESENVOLVIMENTO SEM INTEGRAÇÃO? REGIONALIZAÇÃO COM ASSIMETRIAS? QUAL O FUTURO DOS SISTEMAS LOGÍSTICOS DA ÁSIA DO PACÍFICO?

A grande incógnita reside, para já, na China. Lá, onde a muralha permite a «política da porta aberta» e associa «num país, dois sistemas»⁽¹⁰⁾. Ou seja, onde são permitidas bolsas galopantes de

capitalismo selvagem (*Zhuai* e *Shengzen*), que acabam por delapidar o poder central da RPC, ou por construir uma nova forma de estar, aparentemente paradoxal, o socialismo de mercado.

À medida que a RPC vai alimentando o seu paradoxo (ou não?), à medida que se instalam plataformas industriais a uma velocidade atroz, comandadas, de forma exógena, sobretudo por *Hong-Kong* e *Taiwan*, se criam infra-estruturas portuárias, se rasgam estradas, se constroem aeroportos, se edificam hotéis e parques de diversões⁽¹¹⁾, se lançam de forma desordenada as sementes do mercado mais desregulado e entrópico que a economia alguma vez viu nascer, a questão vai pairando no ar. Qual o papel futuro do Japão no desenvolvimento da Ásia do Pacífico? Poderá o Japão integrar-se ou será, mais tarde ou mais cedo, integrado pelo potencial emergente que o circunda?

É que na perspectiva macro-regional, e na sequência lógica da UE e do *NAFTA*, a Ásia do Pacífico (e não só o Japão) terá interesse em tornar-se noutra macro-região, integrada, capaz de criar rapidamente mercado (seria o maior do mundo, em potencial) e a sustentar as suas próprias empresas transnacionais, amparando-as e secundando-as em vãos mais altos.

Será essa a tendência que se perspectiva para uma rede de nações que se encontra em fase emergente? Será que na Ásia do Pacífico nasce o espírito de trabalho conjunto, se alastra a diáspora chinesa, o capitalismo baseado no consumo, uma viragem radical para o mercado e a alta tecnologia sem contar com o Japão? Por outro lado, será isso possível?

Estas e outras questões estão longe de encontrar resposta. Porém, em termos meramente logísticos, e para que possa existir integração macro-regional e capacidade em pró-agir em relação a pólos exteriores, ditos dominantes, muito há ainda a fazer em prol da harmonização, da movimentação de materiais e produtos, dos sistemas de armazenamento e transporte, da edificação de plataformas multimodais, da *standardização* infra-estrutural e das redes de comunicação e sistemas de informação.

Uma coisa é quase certa. Se, e apenas se, o sentido do desenvolvimento passar pela integração macro-regional, envolvendo Japão e China em simultâneo, hipótese que muitos consideram remota, então o mundo deixará de ser «mundo» e o planeta passará a ter o seu centro na Ásia do Pacífico.

NOTAS

- (1) MURTEIRA, Mário – *Economia Mundial: A Emergência Duma Nova Ordem Global*, Difusão Cultural, Lisboa, 1995, p. 53.
- (2) MURTEIRA, Mário – *Economia Mundial: A Emergência Duma Nova Ordem Global*, Difusão Cultural, Lisboa, 1995, p. 55.
- (3) ANDERSEN CONSULTING E CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT – *Reconfiguring European Logistics Systems*, Council of Logistics Management, U. S. A., 1993, p. 270.
- (4) MURTEIRA, Mário – *Economia Mundial: A Emergência Duma Nova Ordem Global*, Difusão Cultural, Lisboa, 1995, pp. 59-64.
- (5) Neste particular, atente-se na obra de Fiévet:
FIÉVET, Gil – *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*, Editorial Inquérito, Lisboa, 1993, pp. 51-65.
- (6) Para maior exploração ver a obra de Freire:
FREIRE, Adriano – *Gestão Empresarial Japonesa: Lições para Portugal*, Verbo, Lisboa, 1995, sobretudo Capp. 1-3, 6, 9.
- (7) Ver estes casos em:
SAITO, Minoru – *Logistics and Distribution Planning*, Edited by James Cooper, Kogan Page, London, 1994, pp. 152-163.
- (8) RODRIGUES, Jorge – «Japão à procura de um híbrido», *Expresso*, Caderno Económico, 3 de Fevereiro de 1996, p. 10.
- (9) Ver, em paralelo, o artigo:
FAHY, J. e TAGUSHI, F. – «Reassessing the Japanese Distribution System», *Sloan Management Review*, (36/2), Winter 1995, pp. 49-61.
- (10) MURTEIRA, Mário – *Economia Mundial: A Emergência Duma Nova Ordem Global*, Difusão Cultural, Lisboa, 1995, pp. 105-6.
- (11) MURTEIRA, Mário – *Economia Mundial: A Emergência Duma Nova Ordem Global*, Difusão Cultural, Lisboa, 1995, p. 107.