

«Outsourcing», um movimento compulsivo

por Andrew R. Thomas e Timothy J. Wilkinson

RESUMO: Os autores chamam à atenção para o facto de que a esmagadora maioria das empresas norte-americanas estão a ser empurradas para subcontratar fora de portas por razões que vão para além do desejo de chegar a novos mercados, de ter custos baixos ou de maior eficiência na contratação. Uma razão de fundo, menos referida, é o facto dos megadistribuidores estarem a lucrar às custas dos seus fornecedores, e os fabricantes acabam por ganhar pouco ou nada com os seus próprios produtos. Impedidos de controlar a distribuição e as vendas, estes fabricantes têm de procurar «inputs» mais baratos, particularmente mão-de-obra, de modo a gerarem margens adequadas e manterem o valor para os accionistas. Há, no entanto, alguma esperança. Nos mercados emergentes de alto crescimento, os fabricantes ainda dispõem da possibilidade de influenciar directamente o que acontece aos seus produtos no momento em que entram no circuito de distribuição. Mas a janela de oportunidade está a fechar-se rapidamente, alertam os dois autores.

Palavras-chave: Subcontratação, Mercados Emergentes, Canal de Distribuição

TITLE: The outsourcing compulsion

ABSTRACT: The authors make the case that the vast majority of US companies are being pushed overseas by more than just desire for new markets, labor costs or greater efficiencies in sourcing. Megadistributors end up profiting at the expense of their vendors, and manufacturers earn little or nothing on the sale of their own products. Cut off from the ability to control distribution and sales, these manufacturers must chase the cheapest inputs, particularly labor, in order to generate adequate margins and maintain shareholder value. But there is some hope. In high-growth emerging markets around the world, manufacturers still possess the ability to directly influence what happens to their products once they enter the distribution chain. But, warn the authors, this window is rapidly closing.

Key words: Outsourcing, Emerging Markets, Distribution Chain

A ideia comum que existe nos meios governamentais, na academia e em muita indústria é que as empresas estão a fechar as suas onerosas operações domésticas em busca de uma melhoria dos seus lucros e perspectivas lá fora.

Ainda que seja verdade que muitas empresas norte-americanas estão a ser atraídas para fora pelo potencial de lucros e custos baixos, a esmagadora maioria está a ser literalmente “empurrada” em virtude de um aspecto da estrutura sectorial do país – a existência de um sistema de distribuição disfuncional nos EUA. E, apesar deste impacto ser

generalizado, a ligação entre este facto e o surgimento do movimento de *outsourcing* industrial tem passado largamente despercebido.

Não é a avareza patronal que está a motivar uma boa parte do movimento de deslocalização fabril. Nem é o desejo por parte dos consumidores de comprarem ao mais baixo preço. O que está a impor a milhares de empresas o encerramento de instalações e o *lay-off* de trabalhadores é um desequilíbrio no modelo de distribuição e vendas, que se desenvolveu nas últimas quatro décadas.

O sector da distribuição passou a controlar o que eram

As empresas norte-americanas viram-se obrigadas a embarcar no «offshoring», não tanto em resultado dos seus objectivos e metas internas, mas mais como uma resposta indispensável às exigências da pura sobrevivência.

outrora prerrogativas estratégicas dos fabricantes, de modo a capturar uma fatia desproporcional do valor dos produtos dos seus fornecedores. Os megadistribuidores acabaram por lucrar às custas dos seus fornecedores, e os fabricantes acabaram por ganhar pouco ou nada com os seus próprios produtos.

Em consequência deste fenómeno, as empresas norte-americanas viram-se obrigadas a embarcar no *offshoring*, não tanto em resultado dos seus objectivos e metas internas, mas mais como uma resposta indispensável às exigências da pura sobrevivência.

O modelo anterior

Antes da Segunda Guerra Mundial, os produtores pretendiam controlar todos os aspectos relacionados com os bens que saíam das suas fábricas. Os fabricantes entendiam visceralmente que era o seu sangue, suor, investimento e risco que levava as suas criações até junto do público. Os industriais exerciam o máximo possível de controlo sobre a distribuição e as vendas. Ao exercerem esse poder sobre a cadeia de valor a jusante, os fabricantes salvaguardavam cuidadosamente os seus próprios interesses.

Como sabemos, a estrutura industrial que emergiu durante a segunda metade do Séc. XIX foi caracterizada

como capitalismo hierárquico, capitalismo de gestão ou associada a uma vaga de internacionalização. Neste modelo, as empresas integradas verticalmente criavam enormes unidades de produção que tiravam partido das economias de escala e de gama, desenvolvendo, em simultâneo, o marketing, a distribuição e as redes de contratação para determinados produtos.

Os fabricantes avançavam para a integração das áreas de vendas e distribuição, à medida que alcançavam um volume que era suficiente para levar a melhor sobre as vantagens de custo que antes usufruíam os grossistas e outros intermediários. Deste modo, os produtores desenvolveram as suas próprias capacidades de distribuição, incluindo a força de vendas, a instalação dos produtos, o serviço pós-venda, o crédito ao consumo e outros aspectos auxiliares apropriados para cada oferta específica de produtos.

A capacidade de controlar a distribuição permitiu às empresas observar e compreender os seus mercados e os seus clientes e ajudou a criar economias de escala. A distribuição tornou-se, assim, o percurso mais valioso para os novos gigantes industriais do Séc. XX ganharem e conservarem quotas de mercado.

Os produtores que ofereciam poucos ou nenhuns “acessórios” intangíveis (como o serviço, a instalação e o crédito) continuaram a trabalhar com grossistas, mas apenas para a distribuição física dos produtos. Por exemplo, empresas do ramo alimentar ou químico, como a Procter & Gamble e a Colgate-Palmolive-Peet, criaram as suas próprias forças de vendas, mas usaram os grossistas sobretudo como agentes de expedição.

Andrew R. Thomas é Assistente de Marketing e Negócios Internacionais e Director do Centro para o Desenvolvimento Organizacional na Universidade de Akron, EUA. Pode ser contactado por e-mail em: art@uakron.edu. Timothy J. Wilkinson é Professor Associado de Marketing na Escola de Negócios da Universidade Estatal de Montana-Billings. Pode ser contactado por e-mail em: timothy.wilkinson@msubillings.edu.

Andrew R. Thomas is an Assistant Professor of Marketing and International Business and Director of the Center for Organizational Development at the University of Akron, USA. He can be contacted by email at art@uakron.edu. Timothy J. Wilkinson is an Associate Professor of Marketing at the College of Business, Montana State University-Billings, USA. He can be contacted by email at timothy.wilkinson@msubillings.edu.

Traduzido de «The Outsourcing Compulsion», de Andrew R. Thomas e Timothy J. Wilkinson, *MIT Sloan Management Review* (Outono 2006, vol. 48, n.º 1, pp. 10-14), com autorização do editor. Tradução e adaptação pelo Grupo Adventus (www.groupadventus.com).

Translated from «The Outsourcing Compulsion», of Andrew R. Thomas and Timothy J. Wilkinson, MIT Sloan Management Review (Fall 2006, vol. 48, no. 1, pp. 10-14), authorized by the editor. Translation www.groupadventus.com.

Copyright © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

No final dos anos 1920, as firmas que fabricavam produtos de marca embalados lançaram-se na sua “internacionalização”, expandiram-se para os mercados internacionais e acrescentaram linhas de produtos relacionados, baseadas largamente nas suas capacidades de marketing e de distribuição.

Desde os primeiros dias da segunda revolução industrial que os fabricantes tinham a seu cargo a distribuição e a venda dos seus produtos. Tudo isto resultou numa estrutura sectorial em que os grandes fabricantes eram capazes de capturar a fatia de leão do valor económico criado pelos seus produtos.

Ainda que a maioria dos esforços dirigidos para o marketing e distribuição se concentrasse mais no mercado grossista do que no retalhista, as empresas organizaram as suas operações de modo a poderem atingir directamente os seus clientes. Por exemplo, novos processos no malte nos anos 1880 melhoraram a qualidade e a rapidez do fabrico da cerveja. Este facto, combinado com um novo tipo de carros-cisterna com temperatura controlada, permitiu às cervejeiras, outrora locais, expandirem-se a nível nacional. Em 1894, a Pabst Brewing tinha 30 sucursais nos EUA que armazenavam, faziam o marketing e distribuíam. Ainda que a Pabst usasse grossistas nalguns mercados, muitas das vendas resultavam directamente destas sucursais.

A NCA (National Cash Register), a Eastman Kodak e a então Remington Typewriter foram algumas das empresas, entre um número muito selecto de fabricantes, que criaram redes de lojas de retalho nas cidades norte-americanas.

Desde os primeiros dias da segunda revolução industrial que os fabricantes tinham a seu cargo a distribuição e a venda dos seus produtos. Ainda que agindo, por vezes, como retalhistas, os industriais usavam a integração vertical aliada à logística e à distribuição do produto, e à capacidade de limitar as fronteiras operacionais dos intermediários e dos proprietários das lojas. Tudo isto resultou numa estrutura sectorial em que os grandes fabricantes eram capazes de capturar a fatia de leão do valor económico criado pelos seus produtos.

Um grande disparate

No início dos anos 1970, os fabricantes permitiram a gente de fora – os distribuidores –, que não tinham quais-

quer posições adquiridas nas empresas de produção, controlar cada vez mais as vendas e a distribuição.

Os produtores embarcaram nesta estratégia tola respondendo aos apelos dos teóricos da gestão que, então, pregavam uma doutrina de transformação do modelo de negócio, que enfatizava os recursos, as competências, a inovação, a tecnologia e a eficácia operacional. Empresas que antigamente controlavam todos os aspectos do desenvolvimento do produto, das vendas e do serviço foram, pouco a pouco, convencidas por gurus a focalizarem-se exclusivamente nas “competências centrais” e a desvincilharem-se de tudo o resto.

Em resultado, as grandes empresas começaram a sair de actividades que passaram a ser encaradas como “não acrescentando valor” e a abraçar paradigmas operacionais que enfatizavam a gestão da qualidade total (na gíria da gestão em inglês, TQM), o planeamento de materiais, o *just-in-time* e o fabrico “magro” («lean manufacturing», na gíria do management).

Empresas que antigamente controlavam todos os aspectos do desenvolvimento do produto, das vendas e do serviço foram, pouco a pouco, convencidas por gurus a focalizarem-se exclusivamente nas “competências centrais” e a desvincilharem-se de tudo o resto.

Estes esforços acabaram por triunfar e as fronteiras das empresas produtoras sofreram uma mudança enorme. Empresas que, dantes exerciam o poder sobre as suas cadeias de valor, agora passavam a subcontratar quase tudo, excepto aquelas actividades que consideravam ser únicas para garantir sustentadamente a sua vantagem competitiva. Sofrendo a pressão das empresas japonesas com maior nível de qualidade, os fabricantes norte-americanos acabaram por “externalizar” não só as funções não correlacionadas com os seus recursos nucleares e competências, mas também largaram a distribuição valiosa e as competências em vendas.

Veja-se o caso da Goodyear. Nos anos 1980, era então a maior empresa de pneus do mundo, quando sofreu um movimento de reorganização enorme no sentido de adoptar os princípios da TQM. Tal como milhares de empresas que o fizeram, as operações, a logística, as compras e a investigação e desenvolvimento (I&D) foram modificadas com o

objectivo de fabricar produtos “sem defeitos”. As vendas e a distribuição – que sempre tinham sido a “cavilha de segurança” do êxito da empresa – foram relegadas para segundo plano, já que o TQM se centrou quase exclusivamente no processo de manufactura. Inevitavelmente, começou a gerar-se um fosso entre os operários e os trabalhadores da área de vendas e distribuição.

Os recursos estratégicos, que suportavam a rede de vendedores altamente bem sucedida, e que tinha levado quase um século a criar e aperfeiçoar, foram realocados para as operações. A Goodyear acabou por canibalizar o seu próprio circuito de distribuição. Os grossistas foram transformados em vendedores e vice-versa. Múltiplos lugares de venda começaram a aparecer em cidades onde havia, desde há muitos anos, um ou dois agentes exclusivos. Em consequência, o controlo da Goodyear sobre as vendas e distribuição começou a diminuir.

Ainda que a Goodyear tenha começado a usar canais de distribuição alternativos nos anos 1970, a saída da sua rede de agentes acelerou-se nos anos 1990, quando a empresa começou a meter os seus pneus à venda na Sears e na Wal-Mart. Como resultado directo, a Goodyear passou de uma empresa com uma rede global de agentes leais e com uma grande fidelidade à marca, para um fornecedor de uma commodity (mercadoria) que podia ser comprada, por um preço baixo, no crescente número de grandes espaços comerciais que foram aparecendo.

Isso foi um maná para os consumidores. Subitamente podiam comprar pneus Wrangler ou American Eagle e tê-los montados enquanto faziam compras no centro comercial ou compravam novidades nas grandes lojas. Os retalhistas também beneficiaram – ao contrário do passado, os novos retalhistas não eram vendedores exclusivos. E o que fizeram? Colocaram os pneus Goodyear junto com os das marcas concorrentes, alargando o leque de oferta dos clientes. Os preços dos pneus da Goodyear caíram bruscamente. As guerras de preços tornaram-se inevitáveis.

O único perdedor neste processo foi a Goodyear a longo prazo – e os seus trabalhadores. Uma degeneração lenta começou. Incapaz de subir os preços numa rede de distribuição – em que os preços nunca pareciam suficientemente baixos –, a Goodyear caminhou para o inevitável: a saída dos centros fabris – mais caros – dos EUA. Nos anos seguintes, a empresa fechou uma dúzia de fábricas em casa e abriu-as com mão-de-obra mais barata lá fora. Isto foi

feito para compensar as perdas com a estratégia de dissolução da sua rede de agentes.

Sem surpresas, num esforço para melhorar a posição financeira, os executivos da Goodyear anunciaram recentemente que planeiam reduzir em 1/3 a produção na América este ano.

O novo sistema

O golpe de génio de Sam Walton (fundador da Wal-Mart) foi perceber o que se estava a passar. Ele e mais alguns imitadores lançaram-se para ocupar o vazio criado pela estratégia dos gurus para o sector fabril. O resultado foi a formação de distribuidores massivos que passaram a vender e distribuir os produtos dos fabricantes norte-americanos. Hoje em dia, a esmagadora maioria dos bens de consumo são vendidos, distribuídos e controlados por entidades que nada têm a ver com os fabricantes.

Milhares de fabricantes têm pouco ou nenhum controlo sobre a distribuição e as vendas dos seus próprios produtos no mercado doméstico. Inclusivamente não têm qualquer controlo sobre a fixação do preço dos produtos. Os megadistribuidores impõem anualmente reduções de preços, exigindo, em simultâneo, que os fornecedores mantenham os *standards* de qualidade e de serviço.

O golpe de génio de Sam Walton (o fundador da Wal-Mart) foi perceber o que se estava a passar. Ele e mais alguns imitadores lançaram-se para ocupar o vazio criado pela estratégia dos gurus para o sector fabril. O resultado foi a formação de distribuidores massivos que passaram a vender e distribuir os produtos dos fabricantes norte-americanos.

A capacidade da Wal-Mart em “espremer” os seus fornecedores é lendária – e não será para espantar, com 30% de quota do mercado de artigos para casa (como pasta de dentes, champôs e produtos em papel) e cerca de 20% de todas as vendas de CD, DVD e vídeos. Este poder de mercado permite aos megadistribuidores ditarem as regras em cada um dos aspectos da operação do fornecedor: que produtos desenvolver, que materiais usar e como definir o seu preço.

Em 2001, a Newell Rubbermaid, fabricante de produtos de consumo, finalmente cedeu às insuportáveis pressões da Wal-Mart – o seu principal cliente nos EUA – para cortar os preços nos plásticos drasticamente. No momento em que um

novo contrato era anunciado entre as duas empresas, a fábrica no Ohio da Rubbermaid foi fechada. A empresa procedeu a *lay-offs* significativos e muitos dos postos de trabalho foram deslocalizados para a China.

Mas, a Wal-Mart não foi a única a tirar vantagem estratégica do “pensamento das competências centrais” em que os fabricantes embarcaram.

Outro caso é o da Home Depot que trabalha com a American Standard Companies (ASC), um fabricante que emprega milhares de pessoas em dezenas de fábricas em todo o mundo, incluindo algumas poucas unidades sobreviventes nos EUA e Canadá. Esta empresa vende anualmente à Home Depot mais de 700 milhões de dólares em produtos para a casa de banho e para a cozinha. Mas é aqui que está o problema: a ASC faz muito pouco ou quase nada nestas vendas. Mas não dispõe de canais alternativos. A outra possibilidade é a Lowe’s Companies, o segundo megadistribuidor no mercado de *do-it-yourself*. A Home Depot conhece bem esta fraqueza da ACS, de modo que todos os anos lhe paga menos. Quanto tempo restará para que as unidades fabris da ACS nos EUA e no Canadá fechem e sejam deslocalizadas?

Outro caso ainda é o do gigante do alumínio, a Alcoa, que está em vias de reestruturar toda a sua produção nos EUA. Viu-se forçada a deslocalizar muitas das suas operações para a China e Rússia, porque a DaimlerChrysler, a quem fornece, decidiu, depois de quase dez anos de I&D da Alcoa, que pagaria menos 40% pelas rodas. Milhares de postos de trabalho foram perdidos, fábricas fechadas, e a tecnologia e a maquinaria serão exportadas para uma nova unidade em Xangai.

Estas empresas não são excepção. São alguns dos casos mais visíveis. Na electrónica de consumo, no equipamento médico, nos químicos, no mercado do *do-it-yourself* e em quase todas as inimagináveis indústrias americanas, os megadistribuidores emergiram para dominar.

O movimento de «outsourcing»

Actualmente, são imensas os fabricantes norte-americanos que olham para o *outsourcing* como única saída para fazer “crescer” os seus negócios.

Têm as oportunidades vedadas no mercado doméstico, em virtude da relação anormal que criaram com os megadistribuidores. Cortados da possibilidade de controlarem a distribuição e as vendas, esses fabricantes só conseguem crescer cortando custos a montante, no outro extremo da cadeia de valor. Têm de procurar o mais barato em termos de *inputs*,

particularmente mão-de-obra, de modo a garantirem margens adequadas e manterem o valor para o accionista.

Outro ponto fraco é o facto de muitos fabricantes que têm de deslocalizar algumas ou todas as suas operações não

Os perigos de fazer negócios nos mercados emergentes são muitas vezes “desculpados” face às exigências dos megadistribuidores que empurram os fabricantes para o que parece ser a única opção estratégica.

avaliarem adequadamente os riscos inerentes a essa opção pelos países menos desenvolvidos.

Por exemplo, olhando para o caso da China, os fabricantes americanos regra geral não consideram ou não podem aparentemente tomar em linha de conta um conjunto de aspectos críticos como: uma infra-estrutura submergida, competição acesa em torno de recursos cada vez mais escassos, um governo que frequentemente protege os seus interesses em detrimento das empresas estrangeiras e um problema pendente de correcção da taxa de câmbio da moeda. Factores como estes devem pesar bastante quando olhamos para uma localização lá fora. Contudo, os perigos de fazer negócios nos mercados emergentes são muitas vezes “desculpados” face às exigências dos megadistribuidores que empurram os fabricantes para o que parece ser a única opção estratégica.

A saída possível

Mas há outros passos que os fabricantes podem tomar para se afastarem destas “parcerias” armadilhadas e disfuncionais com os megadistribuidores.

A primeira etapa é começar por reconhecer que há algo de intrinsecamente errado num sistema industrial em que o controlo sobre grande parte da indústria americana é exercido pelo andar das vendas. A mentalidade do “preço todos os dias mais baixo” é uma perversão do marketing. O preço é a única necessidade dos consumidores que é considerada importante pelos megadistribuidores, que arrastam consigo os seus “parceiros” fornecedores. Não pode ser norma da indústria americana a degradação das condições de trabalho, a deslocalização de empregos e o embaratecimento da qualidade do produto.

Tendo feito este reconhecimento do alcance do problema, e tendo decidido mudar de rumo, o passo seguinte é os gestores da indústria decidirem reassumir o controlo dos produtos que fabricam. O controlo sobre a distribuição deve voltar a ser um imperativo estratégico operacional. De modo a

O controlo sobre a distribuição deve voltar a ser um imperativo estratégico operacional. De modo a readquirir esse controlo, pode ser ou não necessário abandonar os actuais distribuidores.

readquirir esse controlo, pode ser ou não necessário abandonar os actuais distribuidores. Talvez possa continuar a ser possível colocar os produtos nos Wal-Mart e Target do mundo. Os fabricantes têm de abandonar a mentalidade de “abandar a cauda” aos megadistribuidores que hoje em dia assumem como comportamento normal. Um conjunto de empresas que mantiveram o controlo sobre as suas estratégias de distribuição e se focalizaram na qualidade do produto e do serviço – como, por exemplo, a Avon (cosméticos), a Harley-Davidson (motos), a Starbucks (cafés), a Sherwin-Williams (SWP, tintas), a Dell (computadores) e a Caterpillar (equipamentos) – mostra receitas, lucros e retorno acima da média do seu sector. Todos os fabricantes deveriam aprender com as práticas destas empresas e de outras que tomaram o mesmo caminho.

Em seguida, explore novos canais de distribuição. No sentido de quebrar o seu vício pelo *merchandising* virado para os mercados de massa, deverá investigar outras estratégias de canal. O marketing directo provou ser uma via altamente eficaz de contornar a colonização pelos distribuidores. David Oreck, fundador da Oreck, sediada em Nova Orleães, vende os seus aspiradores através de revendedores licenciados, por *direct mail*, lojas próprias e via Web. Oreck dí-lo muito claramente: “qualquer fabricante que não controle a sua distribuição, será eventualmente controlado por ela”. No caso da SWP, sediada em Cleveland, a que nos referimos, conta com mais de 25 mil empregados no fabrico de tintas e produtos correlacionados. Em contraste com a maioria dos seus concorrentes, manteve controlo sobre as suas vendas e distribuição através de uma rede própria de 2600 lojas localizadas sobretudo nos EUA. A SWP é uma empresa com uma *performance* muito acima da média do seu sector. Mas, provavelmente, o caso mais famoso tem sido o da Dell. A empresa tornou-se um gigante contornando os canais de distribuição típicos e vendendo directamente aos consumidores.

O passo seguinte é não entrar numa estratégia de criar e vender *commodities*. Recrie o seu produto de modo a que os compradores estejam dispostos a pagar um preço mais alto. Isto pode ser conseguido de várias maneiras. Primeiro, a qualidade do produto tornou-se tão pobre (devido à pressão sobre o preço pelos distribuidores) que posicionar-se de ime-

diato como uma empresa que cria e promove qualidade como atributos-chave do produto dará a vantagem de ser dos primeiros a fazê-lo. Em segundo lugar, a distribuição em massa degradou o serviço numa grande gama de produtos que seriam muito potenciados por um serviço inteligente ao consumidor. O caso da Starbucks é um exemplo: não só vende produtos de alta qualidade, como também vende uma experiência. Consegue-o através de empregados que foram formados para entreter e ensinar ao consumidor as qualidades, por exemplo, dos cafés Antigua da Guatemala e Nariño Supremo da Colômbia. É bem verdade que a cadeia Starbucks reinventou todo um sector e conseguiu esta proeza num negócio maduro com enormes barreiras à entrada.

Finalmente, convença-se que maior não é melhor. A sedução por previsões de receitas muito atractivas baseadas em grandes volumes de venda provou ser um elixir (enganador) para empresas dispostas a jogar fora o peso da distribuição em benefício da facilidade do marketing de massas. De facto, construir pedra a pedra uma rede de distribuição e vendas é um trabalho duro. Mas o marketing de massas, com a sua perda de controlo da distribuição, é uma aventura muito arriscada. O desejo de ficarem ricas rapidamente torna muitas empresas vulneráveis a “parceiros” muito maiores e mais determinados. Estratégias como o marketing directo permitem, em última análise, aos fabricantes construir o tipo de relações com os clientes que se baseiam no melhor dos seus produtos e serviços.

O futuro previsível

Num futuro previsível, é pouco provável que os fabricantes reconquistem o controlo das vendas e da distribuição dos seus produtos em casa. Os megadistribuidores controlam, hoje, de facto, o sistema americano. A oportunidade está, ironicamente, nos países em desenvolvimento.

Nos mercados emergentes de alto crescimento, os fabricantes ainda dispõem da capacidade de influenciar directamente o que acontece aos seus produtos quando entram na cadeia de distribuição. É claro que os Wal-Mart e Home Depot estão a marcar posição no México, na China e na Europa de Leste, mas estes e os outros megadistribuidores ainda levarão um tempo a consegui-lo. A janela de oportunidade está, assim, aberta para os fabricantes moldarem a forma dos seus produtos serem ali distribuídos. Entretanto, as circunstâncias em casa (no mercado doméstico) manterão o impulso para um muito agitado *outsourcing* nos próximos anos. ■