

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Wellerson de Souza da Silva

RESHORING: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Rio de Janeiro

2022

Wellerson de Souza da Silva

RESHORING: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Profa. Dra. Marília Bassetti Marcato

Rio de Janeiro

2022

CIP - Catalogação na Publicação

d111r da Silva, Wellerson
RESHORING: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA
/ Wellerson da Silva. -- Rio de Janeiro, 2022.
49 f.

Orientadora: Marília Marcato.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
de Economia, Bacharel em Ciências Econômicas, 2022.

1. reshoring. 2. backshoring. 3. offshoring. I.
Marcato, Marília, orient. II. Título.

WELLERSON DE SOUZA DA SILVA

RESHORING: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2022.

MARILIA BASSETTI MARCATO - Presidente
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

JULIA FERREIRA TORRACCA-CHRISPINO
Professora Dra. do Instituto de Economia da UFRJ

KAIO GLAUBER VITAL DA COSTA
Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

*Ao samba,
que me vigorou em tantos momentos de
escrita durante a pandemia.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço às pessoas que fazem do Instituto de Economia (IE) da UFRJ um lugar melhor: um agradecimento muito especial à minha orientadora, Marília, sem a qual esse trabalho não existiria. Desde as conversas iniciais sobre a temática até os intensos dias finais de trabalho, sempre foi competente, atenciosa e amiga; Também muita gratidão à Anna Lúcia, que sempre foi incrivelmente atenciosa, sensível e necessária durante minha passagem pelo IE; Por fim, um muito obrigado à Leonarda Musumeci. Além de me proporcionar aulas de Formação Econômica do Brasil que me transformaram, sempre foi acessível, me ajudou com livros e cartas de recomendações.

À minha amiga Fernanda, muita gratidão. A amizade que começou nas aulas de Álgebra Linear foi fundamental para a realização desse trabalho. Começamos e terminamos de escrever juntos, com muita troca e suporte um ao outro.

À minha rapaziada da faculdade, muita gratidão também. Muito obrigado pelas conversas, pelas trocas acadêmicas, pelas orientações de carreira, e, sobretudo, pelo afeto. Foi um prazer conhecer vocês nessa jornada: Aline, Andrey, Bruna, Daniel, Denzell, Gabriela, Guilherme, Jerfeson, Helena, João Pedro, Laíse, Luiza, Marcelo, Márcio, Maria Eduarda, Rayane e tantos outros colegas.

Agradeço imensamente também à minha família, que me apoiou trazendo orientação sobre a vida e muita alegria. Em especial, à minha mãe, Simone, aos meus irmãos, Winicyus e Wemmerson, ao meu pai, Sebastião, à minha avó, Francisca, e ao meu Primo, Ruan. Conquistamos juntos a primeira formatura em uma universidade federal da família.

Muita gratidão também ao meu namorado, Otávio. Seu suporte foi fundamental na finalização desse trabalho.

Por fim, queria agradecer aos meus amigos da vida, do mundo inteiro, que estão comemorando comigo mais essa etapa. Obrigado, *thank you, tusen takk*: Caroline, Daniela, Felipe, Fredrik, Giulia, Iracema, John, Juliana, Luana, Lucas, Luiz, Luke, Pedro Henrique, Pablo e Renato.

RESUMO

Recentemente, verifica-se um amplo debate acadêmico e político a respeito das estratégias de grandes corporações de deslocar, em direção ao país da “empresa-mãe”, algumas etapas dos processos produtivos que antes eram realizadas no âmbito internacional. Tal fenômeno, usualmente retratado como *reshoring*, tem ganhado relevância justamente pelos seus potenciais efeitos múltiplos na reorganização da produção global, indicando, inclusive, um possível esgotamento associado à organização das redes produtivas globais. O objetivo deste estudo é apresentar uma revisão sistemática da produção acadêmica sobre o fenômeno do *reshoring*, identificando as diferentes definições do conceito, as motivações que impulsionaram tal fenômeno e sua distribuição geográfica. Dessa forma, buscou-se realizar uma revisão sistemática da literatura para a busca e seleção da produção acadêmica relevante sobre o tema, realizando uma análise qualitativa das publicações acerca do fenômeno. Ao todo, foram analisadas 42 publicações identificadas na base de dados Scopus. As definições do conceito, as motivações e a dimensão geográfica onde o fenômeno ocorreu foram explorados em cada uma das publicações selecionadas. No geral, os termos *reshoring* e *backshoring* foram os termos adotados com maior frequência pelos autores. Dentre as motivações, custos, tempo e flexibilidade, acesso a habilidade e conhecimento, qualidade, riscos e acesso à mercado foram os fatores mais frequentemente citados como motivações do fenômeno. Ademais, as regiões geográficas da América do Norte e Europa foram as mais frequentemente apontadas como os países de origem para onde a atividade produtiva está retornando. Já China, Ásia (exceto China) e Leste Europeu foram as regiões geográficas mais frequentemente citadas como as localidades de onde as atividades produtivas estão retornando.

Palavras-chave: Reshoring; Backshoring; Offshoring.

ABSTRACT

Recently, there has been a broad academic and political debate regarding the strategies of large corporations to move, towards the country of the “parent company”, some stages of the production processes that were previously carried out at the international level. This phenomenon, usually portrayed as reshoring, has gained relevance precisely because of its potential multiple effects on the reorganization of global production, even indicating a possible exhaustion associated with the organization of global production networks. The objective of this study is to present a systematic review of the academic production on the phenomenon of reshoring, identifying the different definitions of the concept, the motivations that drove this phenomenon and its geographical distribution. Thus, we sought to carry out a systematic review of the literature in order to search for and select relevant academic production on the topic, performing a qualitative analysis of publications on the phenomenon. In total, 42 publications identified in the Scopus database were analyzed. Concept definitions, motivations and the geographic dimension where the phenomenon occurred were explored in each of the selected publications. Overall, the terms reshoring and backshoring were the terms most frequently adopted by the authors. Among the motivations, costs, time and flexibility, access to skill and knowledge, quality, risks and market access were the factors most frequently cited as motivations for the phenomenon. Furthermore, the geographic regions of North America and Europe were the most frequently mentioned as the countries of origin to which the productive activity is returning. China, Asia (except China) and Eastern Europe were the geographic regions most frequently cited as the locations from which productive activities are returning.

Keywords: Reshoring; Backshoring; Offshoring.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de Publicações por Países	23
Gráfico 2 - Distribuição Anual das Publicações	24
Gráfico 3 - Distribuição das Motivações Observadas nas Publicações	32
Gráfico 4 - Distribuição dos Países de Origem Observados nas Publicações	36
Gráfico 5 - Distribuição dos Países de Destino Observados nas Publicações	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de publicações por fontes

27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGV – Cadeia Global de Valor

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – O FENÔMENO MULTIFACETADO DA GLOBALIZAÇÃO: DE OFFSHORING A RESHORING	13
1.1 Contexto histórico	13
1.2 Offshoring: definições	15
1.3 Offshoring: motivações	16
CAPÍTULO 2 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: ASPECTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS	19
2.1 Introdução à revisão sistemática da literatura	19
2.2 Condução de etapas	20
2.3 Revisão sistemática da literatura: resultados	22
2.3.1 Análise descritiva	22
2.3.3 Análise transversal: motivações do reshoring	29
2.3.4 Análise transversal: distribuição geográfica do fenômeno	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41

INTRODUÇÃO

Um aspecto importante do processo da globalização é a realocação das etapas de produção ao redor do mundo (GORG, 2011). Os diferentes estágios da produção, que antes situavam-se na mesma localidade, passaram a se dispersar entre diferentes países, mantendo a capacidade de serem coordenadas entre si a partir, dentre outros fatores, dos avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informação (BALDWIN, 2011). Nesse sentido, o fenômeno de realocação de alguns estágios da produção para além das fronteiras domésticas – tanto a partir da mesma estrutura proprietária ou a partir de outras empresas – é conhecido como *offshoring*.

Recentemente, verifica-se um amplo debate acadêmico e político a respeito das estratégias de algumas grandes corporações de deslocar, em direção ao país da “empresa-mãe”, algumas etapas dos processos produtivos que antes eram realizadas no âmbito internacional. Tal fenômeno, usualmente retratado como *reshoring*, tem ganhado relevância justamente pelos seus potenciais efeitos múltiplos na reorganização da produção global, indicando, inclusive, um possível esgotamento associado à organização das redes produtivas globais. Ademais, é possível verificar um amplo uso político de tal fenômeno, como no panfleto eleitoral de Donald Trump e seu *Make America Great Again*.

Todavia, justamente por tratar-se de um fenômeno recente, ainda há muita discricionariedade a respeito de sua definição, motivações para sua ocorrência e até mesmo sua extensão geográfica e setorial. Inclusive, o próprio termo *reshoring* é ambíguo e possui diversos significados na literatura (FRATOCCHI et al., 2014). Tais denominações, como *backshoring* e *inshoring* também são empregadas para descrever o movimento de deslocamento de etapas da produção para o país de origem. Essas denominações também serão exploradas neste trabalho.

Intensificado a partir dos anos 2000, o fenômeno pode ser definido como “trazer de volta a manufatura para seu país de origem” (GRAY et al., 2013). Isto é, uma determinada atividade manufatureira que previamente havia se deslocado para outra localidade (*offshoring*), retorna ao seu país de origem. No entanto, o retorno de instalações previamente deslocadas para fora das fronteiras do país de origem não é um fenômeno recente e é documentado desde os anos 1980. A mudança, porém, consiste na maior frequência de registro do fenômeno, no período recente, em artigos científicos, meios midiáticos e até mesmo em empresas de consultoria (FRATOCCHI et al., 2014).

Apesar do aumento de documentação e investigação acerca do fenômeno, é possível considerar o *reshoring* ainda como um tema pouco explorado na literatura em comparação ao *offshoring* (ARLBJØRN; MIKKELSEN, 2014; WEISMANN *et al.*, 2017). Logo, a literatura sobre *reshoring* ainda é prematura em fornecer diversas informações relevantes sobre o fenômeno, como a identificação dos fatores que impulsionaram tal deslocamento das etapas produtivas, das vantagens e as desvantagens para os países envolvidos, do padrão setorial de sua ocorrência e da própria definição do termo, existindo diversos termos similares para descrever o fenômeno, tal como já mencionado (FRATOCCHI *et al.* 2014; WEISMANN *et al.*, 2017).

O objetivo deste trabalho, a ser desenvolvido nos próximos capítulos, será justamente capturar o estado atual das informações disponíveis nas principais publicações científicas sobre o fenômeno do *reshoring*. Em particular, buscou-se identificar as definições dos conceitos utilizados pelos autores, as motivações por trás do fenômeno e as regiões geográficas que marcam sua ocorrência. Outros trabalhos científicos, como Barbieri *et al.* (2018) e Wiesmann *et al.* (2017), realizaram pesquisas similares a esta, a partir de uma revisão sistemática da literatura, que consistiu na análise qualitativa de 42 publicações acerca do fenômeno identificadas na base de dados Scopus. Além de avançar no horizonte temporal apresentado por esses autores, o presente trabalho também propõe alguns paralelos entre o *offshoring* e o *reshoring*, como por exemplo as motivações acerca do *reshoring* que aparentemente não carregam tanta herança com o *offshoring*, como as motivações relacionadas à sustentabilidade.

O presente trabalho é composto de três partes: o primeiro capítulo explora o processo de fragmentação da produção e as características principais do *offshoring*, sobretudo suas definições na literatura e as principais motivações observadas sobre o fenômeno. O segundo capítulo explora o fenômeno do *reshoring* a partir da revisão sistemática da literatura. Uma breve introdução sobre a metodologia é apresentada, seguida da descrição da condução das etapas do estudo e apresentação dos resultados. Por fim, as considerações finais são realizadas na terceira parte, destacando os paralelos entre *offshoring* e *reshoring*, os principais resultados e reflexões acerca das melhorias que futuras revisões sistemáticas sobre a temática podem adotar.

CAPÍTULO 1 – O FENÔMENO MULTIFACETADO DA GLOBALIZAÇÃO: DE OFFSHORING A RESHORING

1.1 Contexto histórico

A definição da globalização sob a ótica econômica, segundo Taylor e Williamson (2003), ressalta que este é um processo de integração internacional que ocorre via fluxo de mercadoria, trabalho e capital. Ou seja, a intensificação das trocas entre países nos últimos séculos é a manifestação do processo da globalização em si, e não um reflexo dela. Reina (2011), como Taylor e Williamson (2003), também identifica a globalização como um processo de integração econômica entre os países. Entretanto, nessa visão, o processo de globalização e o processo de desenvolvimento das empresas multinacionais são vistos como paralelos. Ou seja, são as empresas multinacionais que, na etapa recente do capitalismo, movimentam os investimentos, os serviços, os capitais e o conhecimento, desmantelando, assim, as fronteiras domésticas.

Do ponto de vista histórico, uma visão presente na literatura que ajuda a compreender o contexto e o surgimento da fragmentação internacional da produção em si está presente em Baldwin (2011), que define dois períodos do comércio internacional: o primeiro e o segundo grande *unbundling* da produção.

O primeiro *unbundling* da produção consiste na separação geográfica entre produção e consumo. Por muito tempo, os custos de comércio, isto é, sobretudo os custos relacionados a transporte, eram altos e tornavam proibitivo o comércio entre longas distâncias. Com os avanços tecnológicos, sobretudo a inovação dos navios a vapor e a introdução de ferrovias, esses custos caíram rapidamente, sendo possível assim concentrar a produção de produtos industrializados em certa localidade e transportá-los para os mercados consumidores distantes. Este primeiro período é compreendido entre a introdução das máquinas a vapor e a década de 1980 (BALDWIN, 2011).

O segundo *unbundling* da globalização acontece no nível das etapas de produção a partir dos anos de 1980. Dessa vez, Baldwin (2011) afirma que as tecnologias responsáveis pela transformação foram as de informação e comunicação (ICT). Com elas, foi possível que a coordenação da produção fosse mantida mesmo a longas distâncias. Assim, os estágios da produção, que para ser coordenados precisavam estar na mesma localidade, puderam continuar conectados mesmo em países diferentes. Com essa possibilidade, é razoável que determinadas etapas de

produção passassem a se deslocar para regiões nas quais encontrassem maiores vantagens competitivas para sua execução, como, por exemplo, baixos custos de mão-de-obra (BALDWIN, 2011). Logo, o que Baldwin (2011) denomina de segundo *unbundling* consiste no processo de fragmentação internacional da produção, ou seja, o momento em que a produção passa a ser dividida entre países e firmas (CARNEIRO, 2015; RADLO, 2016).

Contudo, duas ressalvas importantes podem ser feitas à definição acima. Primeiramente, os fatores condicionantes do fenômeno (avanços nas tecnologias de comunicação e informação) e as motivações internas às firmas (baixo custos de mão de obras) citados acima não são os únicos observados na literatura. Fatores como a liberalização comercial (SCHMEISSER, 2013), por exemplo, foram importantes para o surgimento da fragmentação internacional da produção e serão melhor explorados mais adiante neste trabalho.

Outra ressalva importante é o período em que ocorre o fenômeno. Embora a difusão do fenômeno só tenha ocorrido a partir dos anos de 1980 (BALDWIN, 2011), o processo de desunião das etapas da produção entre países ou divisão internacional do trabalho ocorre pelo menos desde os anos de 1960. Entretanto, neste período, o processo se restringiu aos setores têxtil e de eletrônicos (ATHUKORAMA; YAMASHITA, 2008). O que há de novo a partir dos anos de 1980 é a grande escala que esse fenômeno alcança.

Toda a intensificação do processo de fragmentação internacional da produção assistida a partir dos anos de 1980 foi acompanhada de vastos estudos científicos, por diversas perspectivas na literatura, havendo inclusive vários termos para capturá-lo (DI MAURO *et al.*, 2017; JAHNS; HARTMANN; BALS, 2006).

O termo cadeia global de valor (CGV) é frequentemente adotado para endereçar essa nova configuração global de produção (ZHANG; SCHIMANSKI, 2014). Uma cadeia de valor, que pode ser definida como “a totalidade das atividades que firmas e trabalhadores realizam para levar um produto desde sua concepção até seu uso final e além” (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011, p.4), passa a ser global. Ou seja, as atividades envolvidas no processo produtivo passam a ser desempenhadas por diversas empresas em diversos países (CARNEIRO, 2015).

Carneiro (2015) distingue os conceitos de fragmentação internacional da produção e CGV, que frequentemente são confundidos: “podemos definir ‘fragmentação’ como a divisão da produção entre países e entre firmas, e CGV como

as redes de produção fragmentada sob estrutura de governança que coordena seu funcionamento” (CARNEIRO, 2015, p. 10). Ou seja, enquanto o conceito de CGV é utilizado nos estudos sobre estrutura de governança dessa nova configuração de produção (i.e., as relações entre as firmas envolvidas nos processos), o termo fragmentação internacional da produção tenta compreender a separação das etapas produtivas entre diversos países, que pode ou não envolver várias firmas.

Outro termo adotado para descrever a dispersão geográfica do processo produtivo é o *offshoring*. Entretanto, o *offshoring* está mais associado à decisão da firma em se internacionalizar através da dispersão de sua cadeia de valor (SCHMEISSER, 2013). Ou seja, o termo é frequentemente utilizado nos estudos acerca do movimento de saída de etapas produtivas do território nacional para o exterior. Logo, também trata de um aspecto da fragmentação internacional da produção, que é a decisão da firma de realocar internacionalmente etapas do processo produtivo (LIAO, 2012).

1.2 Offshoring: definições

No que se diz respeito à semântica da palavra *offshoring*, muitas interpretações são possíveis. O termo é frequentemente definido como a “situação em que uma firma realoca alguns estágios de sua produção para o exterior, para tanto uma de suas filiais quanto para algum fornecedor não afiliado” (CRINÒ, 2009, p.80). Entretanto, o conceito pode ser mais ou menos abrangente, a depender da especificação dos autores. Um dos motivos pelos quais isso ocorre é devido ao fato do termo ser raramente definido de forma explícita na literatura. Outro motivo da ambiguidade do termo é a sua falta de arcabouço teórico (JAHNS et al. 2006).

Frequentemente, os termos *offshoring* e terceirização (*outsourcing*) são usados para descrever a mesma situação na literatura, embora ambos tenham significados distintos (BLINDER, 2007). O termo *offshoring* se refere somente ao deslocamento geográfico de empregos e atividades produtivas de um país para outro, não importando quem execute as atividades após o deslocamento. Por outro lado, a terceirização está relacionada apenas à propriedade da atividade produtiva. Ou seja, ocorre quando há a transferência de propriedade de determinada atividade produtiva para outra empresa, independentemente de haver deslocamento internacional da produção. Para a situação específica do *offshoring* acompanhado por terceirização, o termo *offshore outsourcing* pode empregado (OLSEN, 2006).

A consideração ou não da terceirização no significado de *offshoring* varia de acordo com a literatura de cada área do conhecimento. É comum que, na literatura de finanças, o *offshoring* tenha o sentido de realocação das atividades para uma filial do exterior. Já na literatura de organização industrial e comércio internacional o significado é mais abrangente, e considera tanto a transferência para firmas não filiadas quanto filiais como parte do processo de *offshoring* (CRINÒ, 2009).

Em Marin (2006), o termo *offshoring* é restrito às movimentações das atividades produtivas pertencentes a empresa e não considera terceirização. Em sua concepção, ao discorrer sobre o *offshoring* na Europa, o fenômeno é definido como a situação onde a firma desloca a atividade produtiva para o exterior, executando ela mesma essa produção na nova localidade. Já os deslocamentos internacionais de atividades produtivas acompanhados de troca de propriedade são definidos como terceirização internacional, e não *offshore outsourcing* como em Olsen (2006), por exemplo.

Além da inclusão da terceirização, autores como Jensen e Pedersen (2011) também estendem a abrangência do termo. Para esses autores, o *offshoring* não se refere apenas ao deslocamento de uma determinada manufatura, mas também às atividades de serviço como vários tipos de serviços de TI, serviços financeiros e centros de atendimento ao cliente. Crinò (2009) também faz tal especificação do termo, dividindo entre *material offshoring*, o que define como a realocação de atividades produtivas, e *service offshoring*, que por sua vez é definido como realocação de atividades de serviços.

Este trabalho utilizará o conceito de *offshoring* em linha ao definido por Crinò (2009), que considera apenas a transferência de estágios da produção para o exterior, tanto para ser desempenhada pela própria firma quanto desempenhada por terceiro. Uma definição análoga ajudará a melhor compreender a temática central deste trabalho, o *reshoring*. Como será melhor explorado mais adiante, o fenômeno consiste em: “trazer atividade produtiva de volta para o país de origem” (GRAY, 2013), podendo ser ou não acompanhado por uma terceirização.

1.3 Offshoring: motivações

Os fatores motivantes do fenômeno do *offshoring* são diversos na literatura e não são explicados por uma única teoria (SCHMEISSER, 2013). Primeiramente, é

plausível destacar como fator possibilitante do fenômeno os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informação, que tornou possível a coordenação das diferentes etapas da produção a longas distâncias (BALDWIN, 2011). A facilitação da decisão de *offshoring* via avanços nas tecnologias de informação e comunicação ocorre sobretudo a partir da redução dos custos de coordenação (BACKER; MIROUDOT, 2013).

A redução dos custos de comércio também é apontada como um dos principais fatores condicionantes do fenômeno. Entende-se por custos de comércio justamente os custos envolvidos em diversas etapas entre o abastecedor e o consumidor final, como os custos relacionados a frete, tarifas e importadores. Esses custos, assim como os custos de coordenação, sofreram drástica redução, fomentando e facilitando a decisão de *offshoring* (BACKER; MIROUDOT, 2013).

Além da redução dos custos de coordenação e de comércio como dispositivos necessários para a ocorrência do fenômeno, fatores institucionais também contribuíram para o processo de integração internacional a partir da difusão do fenômeno do *offshoring*. A liberalização comercial, a desregulamentação e a queda de barreiras comerciais são alguns desses fatores (JENSEN; PEDERSEN, 2011). Entretanto, é plausível afirmar que a simples possibilidade dessa nova modalidade não implica necessariamente a aplicação da mesma. Nesse sentido, as motivações internas às firmas podem ser consideradas a fim de se explicar esse fenômeno.

O crescimento da participação dos países em desenvolvimento nos mercados internacionais nos anos 1980 pode ter sido uma motivação inicial para o *offshoring*. Essa emergência pressionou as firmas de países desenvolvidos devido aos baixos custos de produção na periferia (JOUBIUX; VANPOUCKE, 2016; PIATANESI; ARAUZO-CAROD, 2019). A contrapartida por parte das firmas dos países desenvolvidos foi deslocar a produção para os mesmos países em desenvolvimento que pressionaram a competitividade, em busca de explorar, sobretudo, o baixo custo de mão de obra dessas localidades (BRAMUCCI *et al.*, 2017).

Entretanto, se inicialmente a busca por baixo custo de mão de obra foi uma das principais motivações de *offshoring* apontadas pela literatura, posteriormente houve o surgimento de evidências da decisão de *offshoring* motivada por outras finalidades estratégicas (MASSINI; AJCHARIYAWONG; LEWIN, 2010), como por exemplo a abertura de novos mercados e a oportunidade de localidade ligada a clusters de conhecimento.

Johansson *et al.* (2019) ressaltam dois diferentes tipos de abordagem presentes na literatura sobre *offshoring* acerca das motivações do fenômeno. Por um lado, alguns trabalhos abordam as motivações de forma individual, sem classificá-las. Entretanto, a maioria dos estudos abordam as motivações a fim de classificá-las, o que por sua vez contribui para o melhor entendimento do fenômeno.

Um exemplo de tal classificação está presente em Jahns *et al.* (2006). No estudo, os autores consideram quatro categorias, sendo a primeira “motivações econômicas”, que incluem fatores como a diferenciação de salários, casos onde a empresa desloca determinada atividade produtiva que vai empregar mão de obra mais barata no país destino motivação das condições. A segunda categoria diz respeito às motivações político-legais, que incluem fatores como taxaço e leis de competitividade, sendo um exemplo os incentivos do governo brasileiro nos anos 2000, onde atraiu manufatura do setor automobilístico a partir de grandes concessões, incluindo terras, infraestrutura, incentivos fiscais e empréstimos com juros baixos

A terceira são as motivações sociodemográficas, que incluem fatores como tamanho da população e nível educacional. Um exemplo de tal motivação é a força de trabalho indiana, que possui uma grande população com um bom nível educacional. A última categoria consiste nas motivações tecnológicas. Essa categoria consiste em avanços, sobretudo, nas tecnologias de transporte e comunicação. A primeira área possibilita uma maior eficiência no transporte entre longas distâncias, enquanto a segunda cria uma maior capacidade de coordenação da produção.

Outra categorização do fenômeno, como já discutido anteriormente neste trabalho, é dada por Baldwin (2011) ao explicar a fragmentação da produção a partir do avanço tecnológico nas áreas de transporte e comunicação. Em sua concepção, esses avanços foram uma das principais condições para que a fragmentação ocorresse. Ou seja, aquilo que Jahns *et al.* (2006) assumem como motivação tecnológica do *offshoring*, pode ser, na verdade, um fator condicionante do *offshoring*, e não a motivação que influencia na decisão da firma em si. No próprio trabalho de Jahns *et al.* (2006) é ressaltado que, na literatura, essa é uma característica apontada como condicionante da decisão de *offshoring*.

Além dos agrupamentos das motivações específicas, como exemplificado nas quatro categorias de Jahns *et al.* (2006) acima, existem tentativas de explicar o fenômeno em termos gerais a partir de uma única motivação. Um exemplo é em Mudambi (2007), que defende que a busca pela maximização das vantagens

competitivas é a finalidade pela qual as firmas deslocam partes de sua produção. Em suas palavras:

Vagamente definido como a realocação de processos de negócios de um país para outro, o offshoring é atualmente um dos aspectos mais debatidos da globalização. Como parte da desagregação global da cadeia de valor, ele fornece um modelo crítico contra o qual se pode ver as questões entrelaçadas da geografia e da empresa multinacional. Essa desagregação é o resultado de empresas que combinam as vantagens comparativas das localizações geográficas com seus próprios recursos e competências para maximizar sua vantagem competitiva. (McCann e Mudambi, 2005). A interação entre vantagem comparativa e vantagem competitiva determina tanto os limites da empresa (decisões de terceirização) quanto a localização ideal dos componentes da cadeia de valor (decisões de terceirização) (MUDAMBI, 2007, p. 1).

Outra visão sugere que uma das principais motivações para a fragmentação da produção pode ser a especialização. Com várias empresas e vários países se especializando em partes específicas da produção, é possível auferir ganhos de produtividade. Essa ligação entre ganho de produtividade e especialização do trabalho é amplamente difundida na literatura econômica (CARNEIRO, 2015).

CAPÍTULO 2 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: ASPECTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

2.1 Introdução à revisão sistemática da literatura

Uma revisão sistemática da literatura tem por objetivo retratar as pesquisas realizadas em algum campo de estudo sob determinadas premissas (COOK *et al.*

1997), podendo ser definido como: “um processo replicável, científico e transparente (...) que visa minimizar viés por meio de pesquisas exaustivas na literatura de estudos publicados e não publicados e fornecendo uma trilha de auditoria das decisões, procedimentos e conclusões do revisor” (TRANFIELD *et al.*, 2003, p. 209).

Ao longo do tempo, tal método científico tem ganhado foco por pelo menos dois motivos: o primeiro é que muitas das revisões da literatura (não sistemáticas) carecem de profundidade, transparecendo vieses do pesquisador que comprometem o entendimento de determinadas temáticas. O segundo é que ao aplicar o método, obtém-se grande parte das evidências disponíveis sobre a temática analisada. A medicina é uma área do conhecimento que utiliza amplamente o método sob tal justificativa. Nessa área do conhecimento, há um movimento em direção a estudos baseados em soluções para doenças baseadas em evidências em outros materiais (BRYMAN, 2012).

O panorama amplo e baseado em evidências proporcionado pela revisão sistemática da literatura pode ser especialmente interessante para a investigação acerca do fenômeno do *reshoring*. Devido ao caráter principiante da literatura sobre o fenômeno, o emprego da revisão sistemática da literatura pode ser um meio útil para capturar as principais características que são relatadas sobre o fenômeno na literatura (WIESMANN, 2017; FRATOCCHI *et al.*, 2016).

Neste trabalho, o padrão de análise sistemática de literatura adotado foi o de Seuring e Gold (2012). Consistindo em quatro etapas, o modelo atende à definição de revisão sistemática da literatura presente em Cook *et al.* (1997). A primeira etapa consiste na coleta do material a ser analisado. Essa coleta deve ser realizada a partir de uma condição de busca explícita e pré-definida. A segunda etapa consiste na análise descritiva do material escolhido. São exemplos de objetos de tais análises as fontes de publicação e a distribuição anual do material coletado. A terceira etapa da análise consiste na escolha das categorias sob as quais as publicações selecionadas serão analisadas. A quarta etapa consiste justamente na análise do material. Por fim, o conteúdo de cada publicação deve ser analisado sob a ótica das categorias definidas na terceira etapa.

2.2 Condução de etapas

Partindo da primeira etapa do padrão adotado a partir de Seuring e Gold (2012), uma busca pelo material da revisão foi realizada na base de dados Elsevier Scopus.

A base de dados é uma das mais difundidas no meio acadêmico e abrange diferentes áreas do conhecimento, além de possuir uma das maiores coberturas de revistas científicas (CHADEGANI *et al.*, 2013).

A busca por publicações acerca do fenômeno do *reshoring* foi realizada utilizando outros termos-sinônimos que são frequentemente utilizados na literatura, como *backshoring* e *backreshoring* (PIATANESI; ARAUZO-CAROD, 2019). Também foram incluídas determinadas variações dos termos que são escritas com hífen. Os termos adotados foram: "reshoring", "re-shoring", "bakshoring", "back-shoring", "backreshoring" e "back-reshoring". A busca foi realizada apenas considerando títulos, resumos ou palavras-chave das publicações presentes na base.

Outros filtros foram adicionados à busca a fim de se evitar publicações fora do escopo do trabalho, sendo eles: filtros de áreas do conhecimento, restringindo a busca apenas às áreas do conhecimento de "Economia, Econometria e finanças" (Economics, Econometrics and Finance) e "*Business*, Administração e Contabilidade" (Business, Management and Accounting); filtros como o de tipo de documento, restringindo a busca apenas a artigos e capítulos de livro; e filtro de idioma, restringindo apenas às línguas inglesa e portuguesa. Nenhuma delimitação de ano foi pré- definida na busca por publicações.

Ao todo 189 publicações resultaram da busca, mas apenas os 50 mais citados foram selecionados para análise qualitativa. Vale ressaltar que a seleção dos artigos mais citados tem sido usada em diferentes revisões sistemáticas da literatura (BRANCACCIO *et al.* 2021). Outra ação realizada na etapa de busca foi a leitura dos resumos das publicações. Essa etapa foi adotada na revisão da literatura de Barbieri *et al.* (2018), por exemplo, e consiste em verificar se as publicações resultantes das buscas estão dentro do escopo da pesquisa. Durante esta etapa, oito publicações foram excluídas por não tratar da temática do *reshoring* em seu conteúdo. Portanto, o número final de publicações analisadas neste trabalho foi de 42.

Após a seleção do material de análise, uma análise descritiva sobre o material foi realizada. Os resultados são apresentados na próxima seção, com informações sobre os países, as revistas científicas e ano de cada publicação selecionada. A etapa seguinte foi a definição de categorias sob as quais as publicações seriam analisadas. Definiu-se então três categorias analíticas para investigar o fenômeno: as definições do termo, as motivações e as regiões geográficas em que o fenômeno ocorre. Ou seja, "o que" é o fenômeno, o "porquê" de sua ocorrência e "onde" ele ocorre.

2.3 Revisão sistemática da literatura: resultados

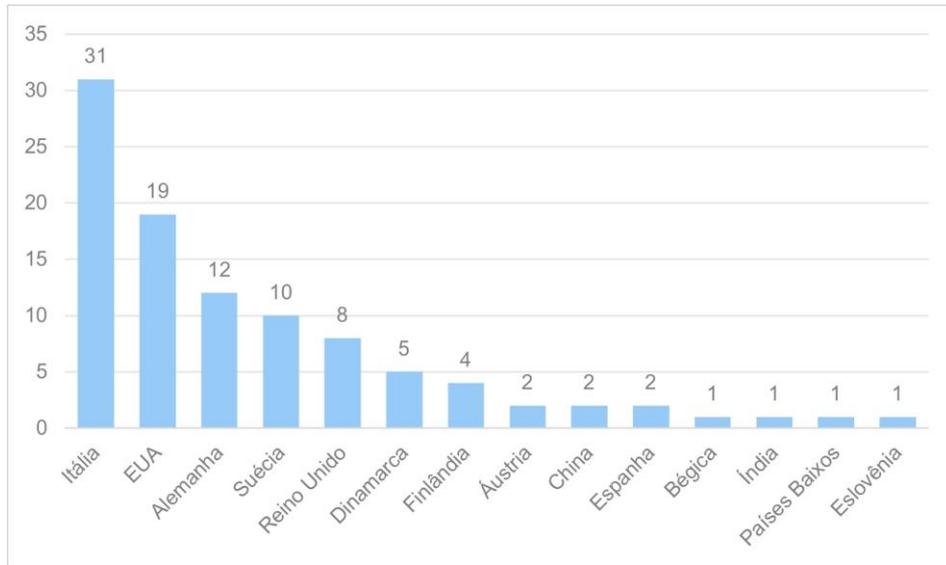
Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir das etapas da revisão sistemática da literatura adotada de Seuring e Gold (2012). Inicialmente, uma análise descritiva das publicações selecionadas será apresentada. Em seguida, os resultados da análise transversal das publicações serão explorados.

2.3.1 Análise descritiva

Em sua totalidade, as 42 publicações selecionadas neste trabalho são artigos científicos de língua inglesa, apesar dos filtros iniciais permitirem artigos de língua portuguesa e capítulos de livros.

A homogeneidade dos artigos também foi observada entre os países das publicações analisadas. Os artigos selecionados são predominantemente de origem europeia e americana. O Gráfico 1 mostra a distribuição dos artigos entre os países. China e Índia são os únicos países fora do eixo EUA e Europa.

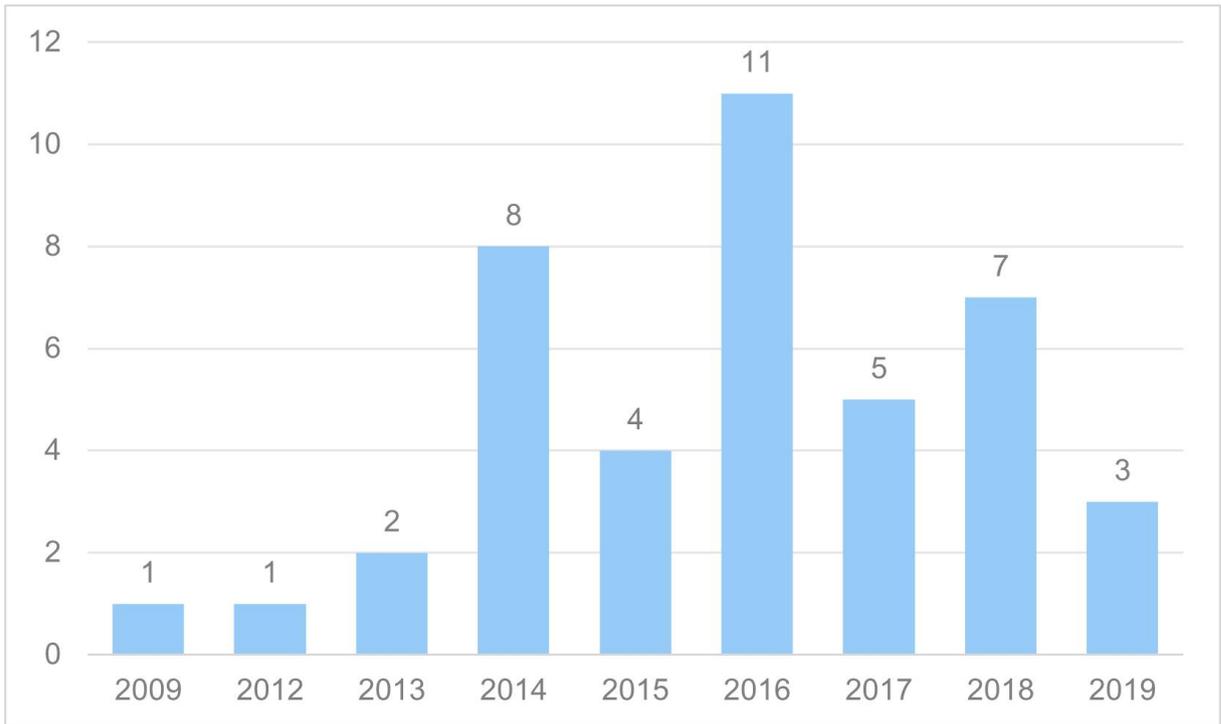
Gráfico 1 - Distribuição de Publicações por Países



Fonte: Elsevier Scopus Database, Elaboração própria.

Nenhuma delimitação de ano foi pré-definida na busca por publicações, entretanto apenas produções científicas entre 2009 e 2019 estiveram entre as 42 publicações resultantes. Uma possível explicação é o caráter recente do fenômeno do reshoring (GRAY *et al.*, 2013), tendo sua ocorrência significativa frequentemente associada ao começo dos anos 2000.

Gráfico 2 - Distribuição Anual das Publicações



Fonte: Elsevier Scopus Database, Elaboração própria.

Ao todo, pouco menos da metade das publicações tiveram como fonte as revistas “Journal of Purchasing and Supply Management” ou “Operations Management Research”. As fontes também foram as principais entre as publicações analisadas por Barbieri *et al.* (2018) em sua análise sistemática sobre o *reshoring*.

Tabela 1 - Distribuição de publicações por fontes

Fontes	Artigos
JOURNAL OF PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT	8
OPERATIONS MANAGEMENT RESEARCH	8
INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION AND LOGISTICS MANAGEMENT	4
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	3
BUSINESS HORIZONS	2
JOURNAL OF GLOBAL OPERATIONS AND STRATEGIC SOURCING	2
JOURNAL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	2
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	2
CAMBRIDGE JOURNAL OF REGIONS ECONOMY AND SOCIETY	1
IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW	1
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	1
JOURNAL OF MANUFACTURING TECHNOLOGY MANAGEMENT	1
JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	1
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	1
MANAGEMENT SCIENCE	1
PROGRESS IN INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH	1
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	1

Fonte: Elsevier Scopus Database, Elaboração própria.

2.3.2 Análise transversal: termos adotados

O fenômeno do movimento de retorno da atividade manufatureira de volta para o país de origem é definido por uma multiplicidade de termos na literatura (WIESMANN *et al.* 2017). Vários trabalhos tentam identificar e categorizar o fenômeno, resultando em vários termos para definir o mesmo fenômeno, marcado por ambiguidade e imprecisão. Se, por um lado, como já observado neste trabalho, o termo *offshoring* pode significar diferentes situações, por outro, além do termo *reshoring* poder também significar diferentes situações, também existem outros termos que podem significar a mesma situação. *Backshoring*, *back-reshoring* e *inshoring* são alguns exemplos de termos já utilizados na literatura para descrever o fenômeno (FRATOCCHI *et al.* 2014).

No Gráfico 3 é apresentada a distribuição dos termos utilizados nas 42 publicações analisadas. Em algumas publicações mais de um termo foi citado, como por exemplo em Di Mauro *et al.* (2017). Entretanto, apenas o termo preponderantemente adotado para discorrer sobre o fenômeno de retorno da atividade

produtiva para o país de origem foi considerado, resultando assim em um único termo para cada publicação.

O termo *reshoring* foi adotado em 25 publicações para discorrer sobre o fenômeno de retorno da atividade produtiva para o país de origem, representando 53% do total das publicações. Gray *et al.* (2013) está entre as 25 publicações que utilizam tal termo. Ao discorrer sobre o fenômeno do *reshoring*, os autores definem *reshoring* como o movimento de retorno da atividade manufatureira para o país de origem, podendo essa atividade manufatureira ser terceirizada ou não.

Os autores (GRAY *et al.*, 2013) também definem quatro variantes do termo, dependendo da relação de terceirização envolvida no movimento de retorno. A primeira é o *outsourced reshoring*, onde a firma faz uma troca de fornecedor. Em vez de consumir de um terceirizado estrangeiro, consome de um terceirizado nacional; a segunda é o *in-house reshoring*, onde a firma era a responsável pela a atividade produtiva no exterior e passa ela mesma a produzir internamente; a terceira é o *reshoring for outsourcing*, onde a firma era responsável pela atividade produtiva, mas passa a confiá-la a fornecedores nacionais; e a quarta é o *reshoring for insourcing*, onde determinada atividade produtiva era realizada por fornecedor estrangeiro e a firma passa a produzir internamente no país de origem.

O termo *backshoring* é o principal utilizado em 15 das 42 publicações analisadas. O termo pode ser definido como: "(...) realocação geográfica de uma operação funcional e de criação de valor de uma localidade no exterior de volta para o país doméstico da empresa" (HOLZ, 2009, p. 156). Algumas das publicações, como Uluskan e Godfrey (2016), utilizam essa definição presente em Holz (2009) para descrever o termo, entretanto a publicação de Holz (2009) não está presente entre as 42 da análise sistemática.

Assim como o *reshoring*, o *backshoring* é entendido como um fenômeno de movimento de retorno da atividade produtiva, independente de quem está desempenhando a atividade no país estrangeiro. Ou seja, o termo também pode contemplar as terceirizações, assim como também é observado em algumas definições de *offshoring*, como a de Dachs *et al.* (2019). Kinkel (2014) propõe variantes do termo para especificar quanto à terceirização. O autor separa entre *captive backshoring* e *outsource backshoring*. O primeiro ocorre quando a produção é executada pela própria firma no exterior e retorna para o país de origem. O segundo ocorre quando a produção é realizada por terceiros e retorna ao país de origem.

Para o autor o que importa para classificar entre *captive backshoring* e *outsource backshoring* é “de quem” está vindo a atividade produtiva, e não “para quem” a atividade produtiva está indo. Essa visão é menos específica do que as quatro variantes de *reshoring* apresentadas por Gray et al. (2013) (*outsourced reshoring, in-house reshoring, reshoring for outsourcing, reshoring for insourcing*). O *captive backshoring* é análogo aos termos *in-house reshoring* e *reshoring for outsourcing*, ambos ocorrem partindo de uma instalação produtiva própria da firma no país estrangeiro. O *outsource backshoring* é análogo aos termos *outsourced reshoring* e *reshoring for insourcing*, ambos ocorrem partindo de uma instalação produtiva terceirizada da firma no país estrangeiro.

Uma outra interpretação de *backshoring* é dada por Arlbjørn e Mikkelsen (2014). Os autores definem *backshoring* não apenas como o retorno da atividade produtiva para o país de origem, mas também enxergam que o fenômeno ocorre quando a atividade produtiva é deslocada para qualquer outro país. Vale ressaltar também que, diferente de Gray et al. (2013), os autores não consideram os casos de deslocamento de produção envolvendo a terceirização.

Outro termo adotado, recorrente em duas publicações da revisão sistemática é o *back-reshoring*, que Fratocchi et al. (2014) define de forma similar ao termo *backshoring*. Para os autores, o termo significa "uma estratégia corporativa voluntária de realocação parcial ou total da produção (interna ou terceirizada) do país de origem para atender às demandas locais, regionais ou globais" (FRATOCCHI et al., 2014, p.56). Aqui há uma delimitação do termo em relação ao destino do produto oriundo da manufatura realocada. O termo *back-reshoring* não é apenas usado nos casos onde a firma quer produzir determinado produto internamente para servir à demanda local, mas pode ser produzido internamente para ser consumido externamente.

Os termos *inshoring* e *nearshoring* não foram o principal termo adotado em nenhuma das publicações analisadas. Entretanto, os termos podem ser empregados de forma similar ao *reshoring, backshoring* e *back-reshoring* (BARBIERI et al., 2018).

Como observado por Dholakia, Hales e Kompella (2012), o termo *inshoring* pode ser utilizado para descrever a situação de deslocamento de atividade produtiva, mas não se refere necessariamente ao deslocamento de retorno, que parte do país estrangeiro para o país de origem da atividade produtiva. Os autores também sugerem uma diferenciação entre *inshoring* e *backshoring*. Nessa concepção, a decisão de *backshoring* está ligada a uma ideia de retorno ao país de origem, e *inshoring* a uma

definição mais geral, onde também inclui a escolha de uma firma de se manter determinada atividade no seu próprio país, em vez de optar pelo *offshoring*.

Entretanto, é possível ainda um afinamento do termo, como em Liao (2012), onde *inshoring* pressupõe o deslocamento de uma determinada atividade produtiva de uma firma apenas dentro do seu próprio território nacional. Ainda a partir da definição do autor, o deslocamento da atividade pode ser tanto via terceirização da atividade quanto desempenhada pela própria firma. Ou seja, nesta visão o termo não contempla o deslocamento transnacional, onde a atividade produtiva sai do país de origem em direção ao país de destino.

O termo *nearshoring* também é utilizado para situações onde a firma “desfaz” o *offshoring*. Entretanto, ele não é frequentemente análogo ao *reshoring* pois não se trata do retorno da atividade produtiva para o país de origem necessariamente. O *nearshoring*, na verdade, pode ser definido como o deslocamento da atividade produtiva para um país próximo ao país de origem (PIATANESI; ARAUZO-CAROD, 2019).

Piatanesi e Arauzo-Carod (2019) definem o fenômeno como: “realocação de atividades anteriores no exterior para países próximos ao país de origem para obter maior controle, economia nos custos de coordenação e redução do tempo de chegada ao mercado” (PIATANESI; ARAUZO-CAROD, 2019, p.8). O fenômeno, portanto, é uma solução intermediária, que combina vantagens do *offshoring*, como menores custos de salário e de produção, e do *backshoring*, como a maior flexibilidade e competitividade.

Em Slepniy *et al.* (2013) o termo tem uma definição um pouco distinta em comparação com a citada acima. *Nearshoring* não é apenas o deslocamento de retorno da atividade produtiva, que parte dos países distantes para os países próximos ao país de origem, mas também inclui a situação onde as atividades produtivas que estão no país de origem são deslocadas para um país próximo. Ou seja, trata-se, na verdade, de uma situação análoga à decisão de *offshoring*.

Em Kamann e Nieulande (2010) *nearshoring* também se refere aos deslocamentos partindo do país de origem para o país destino, em vez da direção e sentido adotado por Piatanesi e Arauzo-Carod (2019). No trabalho, o termo também é utilizado para descrever situações de terceirização, onde a empresa possui fornecedores em outros países próximos em vez de fornecedores nacionais. Os autores também especificam as localidades onde o fenômeno ocorre. As regiões

apontadas são duas: nos países de baixo custo de produção da Europa Central e do Mediterrâneo estão os fornecedores dos países europeus; e o México é o fornecedor dos Estados Unidos.

2.3.3 Análise transversal: motivações do reshoring

Os motivos pelos quais o *reshoring* ocorre são vastos na literatura (FRATOCCHI et al., 2016). Há firmas, por exemplo, que retornam determinada instalação produtiva ao país de origem por conta dos maiores custos salariais no país de destino (KINKEL; MALOCA, 2009). Outras têm como principal motivação o compromisso com preservação ambiental e sustentabilidade (GRAY, 2017).

A multiplicidade de motivações acerca do *reshoring* é observada, inclusive, na literatura sobre o *offshoring*, fenômeno que frequentemente é colocado como pré-condição do fenômeno do *reshoring* (PIATANESI; ARAUZO-CAROD, 2018). Na literatura, é ressaltado que certos riscos podem arruinar a atividade produtiva alocada no exterior. Muitos desses riscos são justamente as motivações destacadas na literatura do *reshoring*, e podem ajudar a compreender o fenômeno. Entre eles: vazamento de dados confidenciais; violação dos direitos de propriedade intelectual; distância geográfica e cultural; risco relacionados aos sistemas financeiro, jurídico e político dos países destino, entre outros (ANCARANI, 2015).

Na literatura que aborda ambos os temas (*offshoring* e *reshoring*) é possível encontrar a sugestão de que o fenômeno do *reshoring* pode estar ligado à perda das vantagens que inicialmente o *offshoring* proporcionou às firmas (DACHS; KINKEL, 2013; FRATOCCHI, 2014). Um exemplo onde tal situação pode ser observada é o fato de que, frequentemente, as firmas são motivadas a realizar o processo de *offshoring* pela busca de menores custos de mão-de-obra (KINKEL, 2012), mas, em paralelo, alguns estudos sobre *reshoring* pontuam que uma causa frequente de retorno de atividades produtivas ao país de origem está relacionada ao aumento de custo de mão-de-obra nos países destino (onde, num primeiro momento, a firma decidiu alocar tal atividade produtiva) (FRATOCCHI et al., 2019). Ou seja, a motivação inicial para a ocorrência de *offshoring* (mão-de-obra) se esgota, provocando assim a decisão de *reshoring*.

Entretanto, existem motivações específicas ao *reshoring*, que, aparentemente, não carregam herança ou ligação direta da literatura/ocorrência do *offshoring*. Um exemplo de tal motivação presente na literatura são as ações governamentais.

Políticas comerciais governamentais em busca de benefícios econômicos, como por exemplo o aumento de emprego, estimulam a prática do *reshoring* (FRATOCCHI *et al.*, 2014; ELLRAM; TATE; PETERSEN, 2013).

O compromisso com a preservação ambiental e sustentabilidade também pode liderar a decisão de *reshoring* (GRAY, 2017). Apesar de não estar entre as motivações mais frequentes, diversos estudos apontam que certas decisões de *reshoring* tem como motivação principal questões ambientais, como por exemplo a emissão de carbono (FRATOCCHI; STEFANO, 2019). Um estudo de caso realizado por Engström *et al.* (2018) na Suécia sugere que o aparente maior compromisso com a sustentabilidade do país pode gerar uma certa motivação para o *reshoring*.

Outra motivação frequente na literatura do *reshoring* é o efeito “*made in*”. Este efeito consiste no benefício que a empresa ganha ao associar o nome do país de origem a determinado produto, que por sua vez é resultado do próprio prestígio que o nome do país carrega (PIATANESI; ARAUZO-CAROD, 2019; WIESMANN *et al.* 2017). Um exemplo disso é a promoção, por parte do governo americano, de produtos “*Made in America*”. Tal atitude induz a preferência dos consumidores a favor dos produtos americanos. Algumas empresas, por sua vez, retornam com parte ou toda sua atividade produtiva ao país de origem para poder estampar o país de origem em seu produto, aproveitando assim o prestígio associado à produção nacional (VANCHAN; MULHALL; BRYSON, 2018).

Ellram (2013) lista outras motivações que influenciam na decisão de *reshoring* da manufatura, entre elas: os crescentes custos de combustíveis, que afetam sobretudo os custos de transporte; o aumento do custo de mão-de-obra nos países da periferia; o aumento do tempo de entrega por conta do *slow steaming* (navegação lenta para a economia de combustível); a maior importância dada às questões ambientais; volatilidade cambial; maior risco de apropriação indevida da propriedade intelectual; mais rapidez nas cadeias de suprimento mais próximas ao cliente final; rápida recuperação no caso de problemas na cadeia de suprimento, entre outras.

Devido a vasta gama de motivações possíveis para o fenômeno, o agrupamento das motivações realizado por Stentoft *et al.* (2016) foi adotado. Os autores, que realizaram uma revisão sistemática da literatura do *reshoring*, agruparam as diversas motivações do fenômeno em sete grandes categorias: custos, qualidade, tempo e flexibilidade, acesso à habilidade e conhecimento, riscos, mercado e outros fatores.

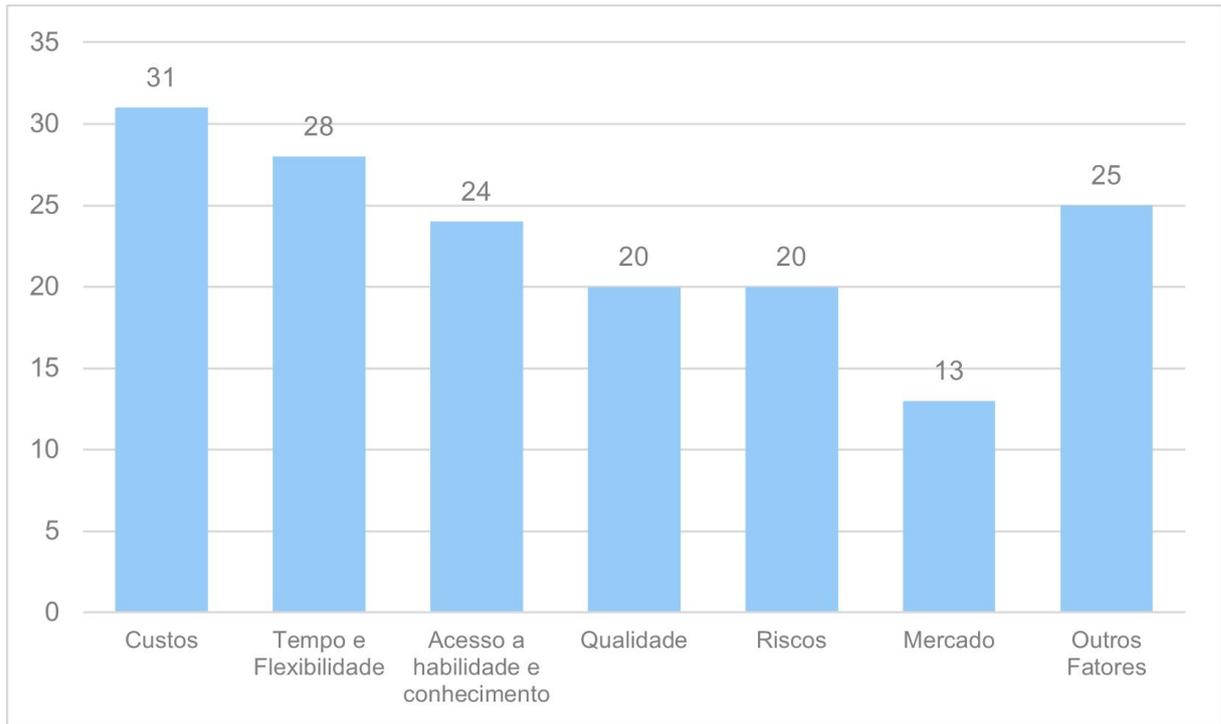
A categoria “custos” engloba situações de *reshoring* motivadas por fatores de custos como: custos associados ao encarecimento relativo da mão-de-obra, aumento de custos logísticos, custos inesperados de coordenação e transação, previsão equivocada dos custos correntes, aumento de custos relativos de energia, diferenças de produtividade entre as localidades, entre outros. A categoria “qualidade” está relacionada à qualidade de produção, onde as firmas optam por retornar ao país de origem pela baixa qualidade de produção do país estrangeiro. A categoria “tempo e flexibilidade” engloba, sobretudo, tempo de entrega do produto produzido nas etapas produtivas no exterior, volatilidade de demanda e resiliência da cadeia de abastecimento e produção e confiabilidade de produção e entrega.

Na categoria “acesso à habilidade e conhecimento”, são considerados fatores como proximidade aos recursos de P&D, disponibilidade de mão-de-obra qualificada e utilização de novas tecnologias e automação. Na categoria “riscos” encontram-se os seguintes fatores: ameaça de perda de *know-how* e propriedade intelectual, riscos na cadeia de abastecimento e risco cambial. A categoria “mercados” passa por fatores como patriotismo, efeito “*made in*” (onde mais valor é agregado aos produtos produzidos nos países de origem), proximidade aos consumidores, diminuição do tamanho do mercado, entre outros.

Por fim, em “outros fatores” estão presentes as motivações relacionadas aos incentivos governamentais, aumento de foco nas atividades fundamentais da empresa e correção de previsão errônea. Neste trabalho, outras motivações foram acrescentadas em “outros fatores”, como por exemplo as motivações ligadas à sustentabilidade e capacidade ociosa nos países de origem.

A partir das categorias definidas por Stentoft *et al.* (2016), uma leitura transversal das 42 publicações da análise sistemática foi realizada a fim de se capturar as motivações do fenômeno do *reshoring*. Uma observação importante é que a maioria das publicações contém mais de uma motivação. Um exemplo disso é o estudo de Engstrom *et al.* (2018), onde foram pontuadas motivações relacionadas a tempo e flexibilidade, acesso a habilidades e conhecimentos, riscos, mercado, entre outros.

Gráfico 4 - Distribuição das motivações observadas nas publicações



Fonte: Elsevier Scopus Database, Elaboração própria.

As motivações relacionadas a custos foram as mais frequentes na literatura. Em um estudo sobre empresas manufatureiras alemãs realizado por Kinkel (2012), as motivações relacionadas a custos de mão-de-obra e custos de coordenação foram também as mais frequentes nas mais de 1400 empresas analisadas. Na publicação também é ressaltado que a frequência da motivação aumentou ao longo dos anos 2000, tendo dobrado entre o período de 2004 e 2006. Outros artigos que destacam tal motivação são Ancarani e Di Mauro (2018) e Ancarani, Di Mauro e Mascali (2019). Ambos associam a redução de custos de produção nos países de origem proporcionados pela indústria 4.0 como motivação para a saída de determinadas atividades manufatureiras dos países estrangeiros.

A categoria tempo e flexibilidade foi observada em cerca de dois terços das publicações analisadas (28 publicações). As motivações relacionadas a essa categoria são apontadas como predominantes em diferentes contextos. Por exemplo, em um estudo realizado por Arlbjørn e Mikkelsen (2014) sobre manufatura dinamarquesa, o longo tempo de prazo de entregas de determinados produtos foi apontado como uma das principais motivações do *reshoring*. O mesmo foi observado em Gylling *et al.* (2015) em um contexto diferente. Os autores também apontam a

demora no tempo de entrega como uma das principais motivações do *reshoring*, entretanto o contexto da publicação é a manufatura de bicicletas.

Acesso a habilidades e conhecimento também estão presentes em mais da metade das publicações analisadas. Em Di Mauro *et al.* (2018) é observado que a perda de conhecimento de negócio é frequente nas atividades que passaram por processo de *offshoring*. Essa desvantagem, provavelmente não prevista na realização do *offshoring* se torna, portanto, uma motivação para o retorno das atividades produtivas para o país de origem. Essa situação também é observada em Dachs *et al.* (2019), Gray *et al.* (2013), Johansson e Olhager (2018), entre outros.

As categorias das motivações de *reshoring* relacionadas a qualidade, risco e mercado também foram relevantes entre as publicações analisadas, com 20, 20 e 13 publicações contendo tais categorias, respectivamente. Exemplos de motivações de *reshoring* relacionadas à qualidade estão presentes em Tate *et al.* (2014), onde os autores observam tal motivação em situações de *reshoring* nos EUA; já as motivações de *reshoring* motivadas por risco pode ser observada em Gylling *et al.* (2015), onde o risco cambial é uma das motivações observadas em empresas do setor de bicicletas na Suécia; um exemplo de motivações relacionadas a fatores de mercado é a publicação de Baraldi *et al.* (2018), onde o efeito *made in*, que consiste no fortalecimento da marca como efeito resultante da produção local dos produtos, é apontado como uma das principais motivações do fenômeno.

Entre os outros fatores destacam-se as motivações políticas atreladas ao fenômeno, presente em 7 das 42 publicações. Engstrom *et al.* (2018) em sua investigação acerca do fenômeno na Suécia pontua os incentivos governamentais como uma das principais motivações do fenômeno. Tate (2014) também observa o mesmo ao discorrer sobre o fenômeno do *reshoring* na manufatura americana.

É importante ressaltar que a categorização utilizada neste trabalho é apenas uma das diversas categorizações presentes na literatura. É possível observar outras tentativas de categorização do fenômeno, tal como em Ancarani *et al.* (2015), Fratocchi *et al.* (2015) e Piatanesi e Arauzo-Carod (2019).

Ancarani *et al.* (2015) agrupa as motivações do *reshoring* presentes na literatura em três categorias: mudanças exógenas, considerações da cadeia de suprimentos e considerações sobre recursos/ativos estratégicos. A primeira está relacionada, sobretudo, às variações no custo de produção e logística. A segunda leva em conta os altos riscos da cadeia de abastecimento, entregas atrasadas e perda de

flexibilidade. A terceira inclui motivações como propriedade intelectual e imagem da marca.

Numa revisão da literatura feita por Fratocchi *et al.* (2015), cinco categorias são utilizadas para sumarizar todas as motivações encontradas, sendo elas: custos, elementos logísticos (exceto os que envolvem custos), crise global, país de destino, país de origem, questões do empreendedor e da firma, e marketing e vendas.

Piatanesi e Arauzo-Carod (2019) sugerem quatro categorias para as motivações de *reshoring* frequentemente declaradas pelas firmas. A primeira divisão seria a distância entre o país de origem e o país de destino (para onde as firmas realizaram o *offshoring*). A segunda categoria listada pelos autores consiste nas diferenças no ambiente institucional entre o país de destino e o país de origem. A terceira categoria abrange decisões de *reshoring* como incentivos governamentais do país de origem. A quarta e última categoria é o *push effects* (“efeitos de empurrar”) dos países de destino, que incluem fatores como: aumento no custo de mão de obra, baixa produtividade, falta de mão-de-obra qualificada, rotatividade da mão-de-obra, entre outros.

Há ainda uma outra separação possível entre as motivações do *reshoring* que não é uma tentativa explícita de categorizá-las: “(...) o fenômeno [do *reshoring*] como um ajuste às mudanças nas vantagens da localização, ou como uma correção de uma escolha de localização (anterior) errônea” (FRATOCCHI *et al.* 2015). Ou seja, o primeiro caso pode ser interpretado como a perda da vantagem que motivou o *offshoring* (BARALDI *et al.* 2018). A firma desloca a atividade produtiva para uma localidade por algum motivo, mas há mudanças posteriores ao deslocamento que a faz voltar atrás. No segundo caso, a firma toma a decisão de *reshoring* a fim de corrigir algum erro que acompanhou a decisão de localização anterior (*offshoring*). Ou seja, a firma cometeu algum erro quando decidiu deslocar a atividade para fora do país de origem, não obtendo, portanto, os benefícios esperados (BARALDI *et al.* 2018).

Kinkel e Maloca (2009), em uma investigação sobre *reshoring* em empresas alemãs, também observam tal dualidade entre as motivações do fenômeno ao buscar evidências para a seguinte hipótese: “As atividades de *backshoring* são predominantemente correções de curto prazo de julgamentos equivocados anteriores, nas decisões de *offshoring*, em vez de ajustes de longo prazo para mudanças nas condições no local estrangeiro” (KINKEL; MALOCA, 2009, p. 15). A principal evidência que sustenta esta hipótese, em seu trabalho sobre *reshoring* na Alemanha, é que 4

em cada 6 decisões de *offshoring* resultaram numa decisão de *reshoring*, num período de até 5 anos. Ou seja, a justificativa, para os autores, de que a maioria das decisões de *reshoring* são de caráter corretivo é o próprio curto espaço de tempo em que, geralmente, um fenômeno sucede o outro.

Gray *et al.* (2013) também percebem tal distinção e propõem que as motivações "corretivas" são mais frequentes do que as "reativas". Na visão deles, a maioria dos casos de *reshoring* surgem porque a firma subestima os custos totais da atividade de *offshoring*. Assim como na visão de Kinkel e Maloca (2009), a versão de Gray *et al.* (2013) considera como minoria as decisões de *reshoring* que provém de uma reação a alguma condição externa. Os autores sugerem que as decisões de *offshoring* podem ser tomadas a partir de estimativas simples a respeito dos custos, ignorando dificuldades difíceis de se prever, que só vieram a ser descobertas na prática, como atrasos na entrega, vazamento de propriedades intelectuais, desafios de comunicação, viagens, entre outros.

2.3.4 Análise transversal: distribuição geográfica do fenômeno

A distribuição geográfica do fenômeno do *reshoring* é frequentemente resumida na relação entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento, onde o país desenvolvido é o país de origem, ou seja, o país que recebe de volta a manufatura previamente deslocada para o exterior; e o país de destino é o país em desenvolvimento, isto é, o país que perde a atividade produtiva numa situação de *reshoring* (ANCARANI; DI MAURO, 2018).

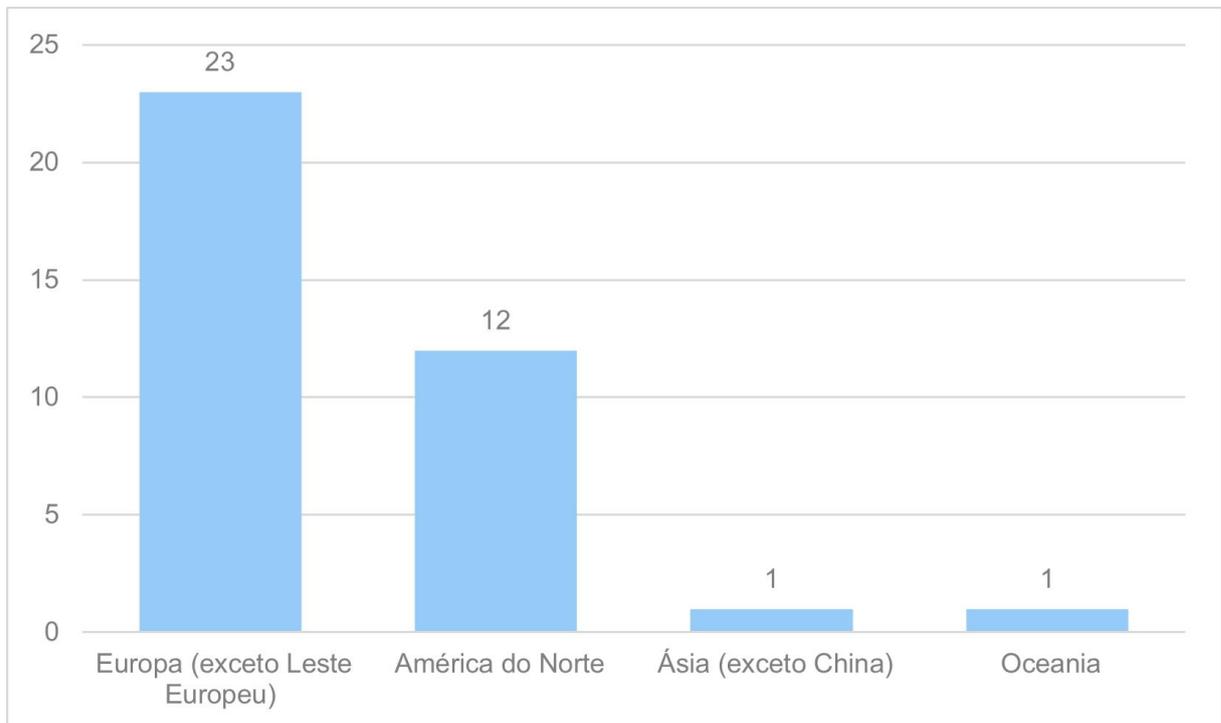
Alguns estudos explicitam os países de destino e de origem onde as movimentações são mais frequentes. Ancarani *et al.* (2015) e Bailey e De Propis (2014) ressaltam alguns países onde a ocorrência de *reshoring* são mais frequentes. Dentre os países de onde as atividades produtivas estão retornando estão Rússia e China; e entre os países para onde as atividades produtivas estão retornando estão França, Alemanha, Itália, Reino Unido e Estados Unidos.

Outra possibilidade de se endereçar onde o fenômeno ocorre está em Fratocchi *et al.* (2016), que define regiões geográficas, i.e. conjunto de países, para analisar a ocorrência de *reshoring* ao redor do mundo. Tomando por base as regiões analisadas em Fratocchi *et al.* (2016), todas as 42 publicações nesta revisão sistemática da literatura foram classificadas de acordo com a localidade citada, quando presente.

Assim como em Fratocchi *et al.* (2016), as regiões foram divididas entre regiões de origem e regiões de destino.

Europa (exceto Leste Europeu), América do Norte e Ásia (exceto China) são as regiões geográficas utilizadas por Fratocchi *et al.* (2016) que foram adotadas neste trabalho para analisar as regiões de origem citadas pela literatura analisada. Todas as 42 publicações presentes nesta revisão sistemática foram analisadas a fim de se investigar se alguma localidade é citada como a localidade para onde a atividade produtiva está retornando. Ao todo, 33 das 42 publicações analisadas citaram alguma região geográfica como receptora de atividade produtiva em uma situação de *reshoring*.

Gráfico 5 - Distribuição dos Países de Origem Observados nas Publicações



Fonte: Elsevier Scopus Database, Elaboração própria.

A grande maioria das publicações analisadas fizeram referência à Europa e à América do Norte como as regiões para onde as atividades produtivas estão retornando (i.e. regiões dos países de origem), com 23 e 12 publicações citando as regiões, respectivamente.

A preponderância dessas regiões pode indicar, de fato, uma maior frequência do fenômeno ocorrendo na Europa e América do Norte, sendo essas as regiões de

países de origem. Como observado em Ancarani e Di Mauro (2018), os países desenvolvidos, como países europeus e os EUA, são justamente os países que estão recebendo as atividades produtivas que previamente foram deslocadas para os países em desenvolvimento.

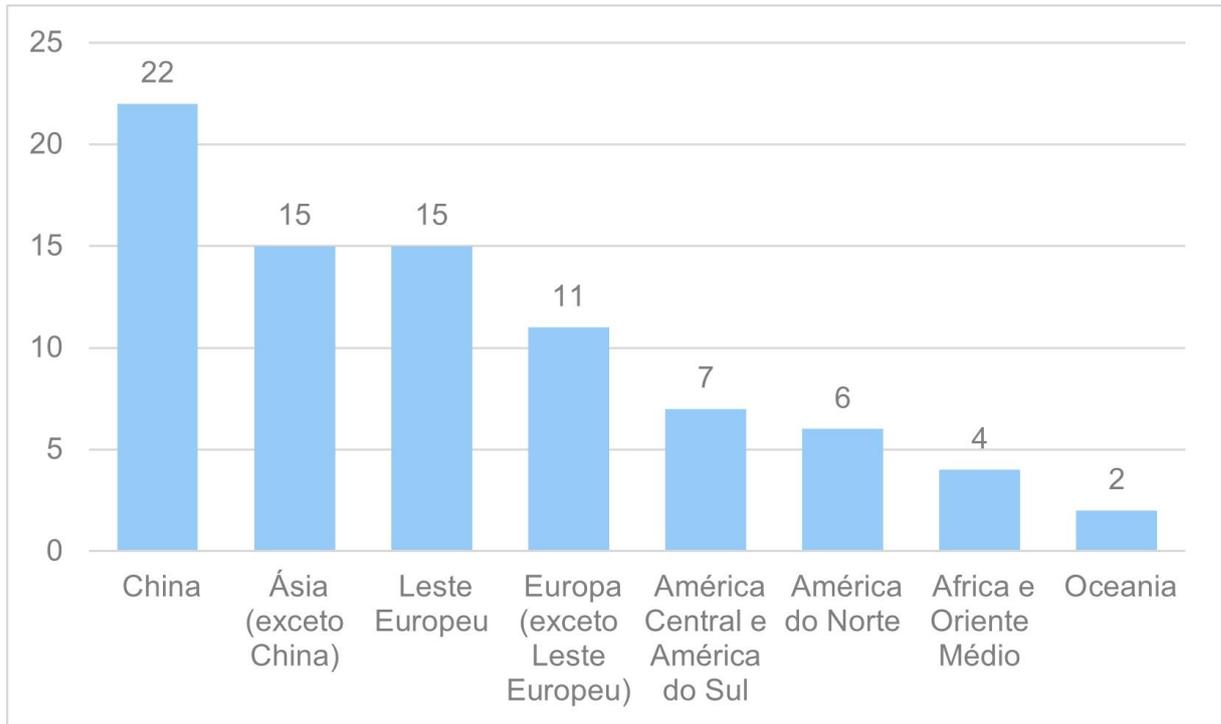
Contudo, não é possível, a partir dos dados apresentados, afirmar que é do perfil do fenômeno ter a Europa e a América do Norte como as regiões receptoras da atividade produtiva em uma situação de *reshoring*. Além de não ser o objetivo deste trabalho a afirmação de tal causalidade, é importante observar que, assim como apontado na análise descritiva, a maioria das publicações analisadas são americanas ou europeias.

Um exemplo de publicação que possui o ponto de vista Europeu é o artigo de Benstead, Stevenson e Hendry (2017). O artigo analisa casos de *reshoring* entre empresas de almofada no Reino Unido, onde determinadas atividades manufatureiras estão retornando ao país de origem partindo da Romênia. Esse é um dos 23 artigos que apontam a Europa como região para onde as atividades produtivas estão retornando.

Além da Europa (exceto o Leste Europeu) e os EUA, a Ásia e Oceania possuem cada uma um único caso de *reshoring* retratado entre os 42 artigos selecionados. O caso asiático é relatado na publicação de Fratocchi *et al.* (2016), em sua análise sobre a ocorrência de *reshoring* ao redor do mundo. O caso da Oceania trata da Nova Zelândia, retratado no trabalho de Stentoft *et al.* (2016) em uma revisão sistemática da literatura.

Além das 4 regiões geográficas observadas na análise acerca dos países receptores, outras 5 foram adicionadas à análise acerca dos países estrangeiros (de onde a atividade produtiva está saindo): China, Leste Europeu, América Central e América do Sul e África e Oriente Médio. Essas foram as regiões apontadas pelos artigos como as localidades de onde as atividades produtivas estão retornando em direção aos países de origem, as mesmas utilizadas por Fratocchi *et al.* (2016).

Gráfico 5 - Distribuição dos países de destino observados nas publicações



Fonte: Elsevier Scopus Database, Elaboração própria.

A China é frequentemente citada como uma localidade de onde o *reshoring* está vindo. Dos 26 artigos que citam alguma localidade estrangeira como local de saída das atividades produtivas do *reshoring*, 22 citam o país. Em um estudo realizado por Kinkel (2012), por exemplo, que estuda o *reshoring* na Alemanha, foi observado que a China é uma das principais localidades de onde vem a manufatura alemã que passou pelo processo de *reshoring*.

Ásia (exceto China), Leste Europeu, e Europa (exceto Leste Europeu) também são frequentemente citados como países estrangeiros que participam do processo de *reshoring*. Essas regiões possuem predominância de países em desenvolvimento, o que é coerente com a ideia de que são os países em desenvolvimento que estão perdendo as atividades manufatureiras previamente deslocadas no processo de *offshoring* (ANCARANI; DI MAURO, 2018).

Por fim, as Américas (Central e do Sul), África e Oriente Médio e Oceania também são citadas nos artigos analisados, porém em menor frequência. As duas únicas publicações que citam a Oceania são Frattocchi *et al.* (2015) e Frattocchi *et al.* (2016), ambas reportando a ocorrência de apenas um caso cada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão sistemática da literatura aplicada nesta monografia contribuiu para o entendimento do *reshoring*. O fenômeno foi intensificado a partir dos anos 2000 e sua literatura ainda se encontra prematura. Entretanto, como apresentado, diversos aspectos a respeito do fenômeno já estão sendo amplamente abordados na literatura acadêmica.

A literatura sobre a fragmentação da produção foi invocada a fim de contextualizar o *reshoring*. Durante os anos de 1980, as empresas dos países centrais começaram a dispersar sua produção ao redor do mundo, tomando decisões de *offshoring*, i.e. fragmentando as atividades produtivas para países estrangeiros para desfrutar, num primeiro momento, de baixo custo de produção na periferia capitalista. Já em um segundo momento, outras motivações para o *offshoring* foram observadas, como abertura de novos mercados e a oportunidade de localidade ligada a clusters de conhecimento.

O fenômeno de *reshoring* é frequentemente apontado como o reverso do fenômeno do *offshoring*, sendo inclusive estudado em alguns trabalhos de forma conjunta, em estudos sobre alocação da produção de modo geral (ELLRAM *et al.*, 2013). Neste trabalho, foi observado que em alguns estudos é sugerido que certas motivações do *reshoring* são justamente a perda de motivações que, em um primeiro momento, motivaram as firmas a praticarem o *offshoring*.

Contudo, apesar de a literatura acerca do fenômeno do *offshoring* ser ampla, o *reshoring* é um fenômeno recente e prematuro em sua literatura. Assim, a revisão sistemática da literatura foi empregada a fim de se verificar, evitando-se vieses, determinadas características do fenômeno observadas em diversas publicações sobre o fenômeno. Os termos empregados (o quê), as motivações (o porquê) e as regiões (o onde) que abrigam o fenômeno foram exploradas, resultando num panorama geral sobre o fenômeno.

Em relação aos termos do fenômeno, *reshoring* e *backshoring* são amplamente adotados para se referir ao retorno de atividades produtivas previamente deslocadas para o exterior. Eles frequentemente possuem o mesmo significado, com pequenas variações relativas à consideração ou não de atividades terceirizadas, por exemplo. O termo *backreshoring* também é utilizado, porém foi observada uma frequência menor entre os artigos analisados.

Em relação às regiões geográficas onde ocorre o fenômeno, a grande maioria das publicações analisadas fizeram referência a Europa e a América do Norte como as regiões para onde as atividades produtivas estão retornando (i.e. regiões dos países de origem), com 23 e 12 publicações citando as regiões, respectivamente. A China é a localidade mais frequentemente citada como localidade de onde o *reshoring* está vindo. Dos 26 artigos que citam alguma localidade estrangeira como local de saída das atividades produtivas do *reshoring*, 22 citam o país.

Algumas das principais motivações observadas entre as publicações analisadas foram custos, tempo e flexibilidade, acesso a habilidade e conhecimento, qualidade, riscos e mercado. Custos foi a categoria mais frequentemente citada entre as publicações, tendo alguns estudos inclusive indicando esta como a motivação mais relevante do fenômeno. Outras motivações, menos frequente entre as publicações, também foram observadas, como por exemplo as motivações ligadas à sustentabilidade e capacidade ociosa nos países de origem.

A partir dos resultados obtidos da revisão sistemática da literatura, esta monografia cumpriu com o seu objetivo de prover um breve panorama sobre a produção acadêmica acerca do fenômeno do *reshoring*. Entretanto, para um estudo mais aprofundado, outros aspectos acerca do fenômeno podem ser explorados, como o padrão setorial das empresas que regressam ao país de origem observado pela literatura. Além disso, futuras revisões sistemáticas da literatura podem ser realizadas com o objetivo de abranger futuros estudos relevantes sobre esse fenômeno prematuro.

REFERÊNCIAS

- ANCARANI, A.; MAURO, C. Reshoring and Industry 4.0: how often do they go together?. **Ieee Engineering Management Review**, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 87-96, 1 jun. 2018. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
- ANCARANI, A.; MAURO, C.; MASCALI, Francesco. Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: evidence from europe. **Journal Of World Business**, [S.L.], v. 54, n. 4, p. 360-371, jun. 2019. Elsevier BV.
- ANCARANI, A.; *et al* . Prior to reshoring: a duration analysis of foreign manufacturing ventures. **International Journal Of Production Economics**, [S.L.], v. 169, p. 141-155, nov. 2015. Elsevier BV.
- ARLBJØRN, S.; MIKKELSEN, O. Backshoring manufacturing: notes on an important but under-researched theme. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 60-62, mar. 2014. Elsevier BV.
- ASHBY, Alison. From global to local: reshoring for sustainability. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 75-88, 18 jun. 2016. Springer Science and Business Media LLC.
- BAILEY, D.; PROPRIS, L. Manufacturing reshoring and its limits: the uk automotive case. **Cambridge Journal Of Regions, Economy And Society**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 379-395, 16 set. 2014. Oxford University Press (OUP).
- BALS, L.; KIRCHOFF, F.; FOERSTL, K. Exploring the reshoring and insourcing decision making process: toward an agenda for future research. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 102-116, 15 jun. 2016. Springer Science and Business Media LLC.
- BARALDI, E. *et al* . A network perspective on the reshoring process: the relevance of the home- and the host-country contexts. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 70, p. 156-166, abr. 2018. Elsevier BV.
- BARBIERI, Paolo *et al* . What do we know about manufacturing reshoring? **Journal Of Global Operations And Strategic Sourcing**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 79-122, 19 fev. 2018. Emerald.
- BARDHAN, A. D.; KROLL, C. A. **The New Wave of Outsourcing**. Berkeley: Fisher Center For Real Estate And Urban Economics, 2003. 12 p.
- BENSTEAD, Amy V.; STEVENSON, Mark; HENDRY, Linda C.. Why and how do firms reshore? A contingency-based conceptual framework. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 10, n. 3-4, p. 85-103, 9 ago. 2017. Springer Science and Business Media LLC.

BRAMUCCI, A.; CIRILLO, V.; EVANGELISTA, R.; GUARASCIO, D. Offshoring, industry heterogeneity and employment. **Structural Change And Economic Dynamics**, [S.L.], v. 56, p. 400-411, mar. 2021. Elsevier BV.

BLINDER, A. Offshoring: big deal or business as usual? Working Paper 149, **Center for Economic Policy Studies**, 2007. Princeton University.

Bardhan, A.D. and Kroll, C. (2003) The new wave of outsourcing. Working Paper 1103, **Fisher Center for Real Estate and Urban Economics**, University of California Berkeley

BALDWIN, Richard. Globalisation: the great unbundling (s). **Economic Council of Finland**, v. 20, n. 3, p. 5-47, 2006.

BALDWIN, Richard. Trade and industrialisation after globalisation's 2nd unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters. **National Bureau of Economic Research**, Massachusetts. 2011.

BORDO, M. D.; TAYLOR, A. M.; WILLIAMSON, J. G. **Globalization in Historical Perspective**. Chicago: University Of Chicago Pres, 2003. 588 p.

CARNEIRO, Flavio L. Fragmentação internacional da produção e cadeias globais de valor, n. 2097. Brasília, **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**, 2015, Texto para Discussão.

COOK, J. The Relation between Systematic Reviews and Practice Guidelines. **Annals Of Internal Medicine**, [S.L.], v. 127, n. 3, p. 210, 1 ago. 1997. American College of Physicians.

CRINÒ, R. Offshoring, Multinationals and Labour Market: A Review of the Empirical Literature. **Journal Of Economic Surveys**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 197-249, abr. 2009. Wiley.

DACHS, B.; KINKEL, S.; JÄGER, A. Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. **Journal Of World Business**, [S.L.], v. 54, n. 6, p. 101017, dez. 2019. Elsevier BV.

DACHS, B.; *et al.* Backshoring of production activities in European manufacturing. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 100531, jun. 2019. Elsevier BV.

DHOLAKIA, N. KOMPELLA K.; R.;HALES, G. The Dynamics of Inshoring, 88-95, **Knowledge Globalization Conference**, Pune, January 5-7, 2012

MAURO, C.; FRATOCCHI, L.; ORZES, G.; SARTOR, M. Offshoring and backshoring: a multiple case study analysis. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 108-134, mar. 2018. Elsevier BV.

ELLRAM, M. Offshoring, Reshoring and the Manufacturing Location Decision. **Journal Of Supply Chain Management**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 3-5, abr. 2013. Wiley.

ELLRAM, Lisa M.; TATE, Wendy L.; PETERSEN, Kenneth J.. Offshoring and Reshoring: an update on the manufacturing location decision. **Journal Of Supply Chain Management**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 14-22, abr. 2013. Wiley.

FOERSTL, K.; KIRCHOFF, F.; BALS, L. Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.L.], v. 46, n. 5, p. 492-515, 6 jun. 2016. Emerald.

FRATOCCHI, L. *et al.* Manufacturing Back-Reshoring as a Nonlinear Internationalization Process. **Progress In International Business Research**, Bingley, p. 365-403, 14 out. 2015. Emerald Group Publishing Limited.

FRATOCCHI, L. *et al.* Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 98-127, 7 mar. 2016. Emerald.

FRATOCCHI, L. *et al.* When manufacturing moves back: concepts and questions. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 54-59, mar. 2014. Elsevier BV.

FRATOCCHI, L.; STEFANO, C. D. Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review. **Journal Of Global Operations And Strategic Sourcing**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 449-476, 1 nov. 2019. Emerald.

GENTILI, L. **Reshoring and New Globalization**: the future of supply chains. The Future of Supply Chains. 2021. Disponível em: <https://www.europeanbusinessreview.com/reshoring-and-new-globalization-the-future-of-supply-chains/>. Acesso em: 20 maio 2022.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Chain Analysis**: a primer. Durham: Center On Globalization, Governance & Competitiveness, 2011. 39 p.

GRAPPI, S.; ROMANI, S.; BAGOZZI, P. Consumer stakeholder responses to reshoring strategies. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, [S.L.], v. 43, n. 4, p. 453-471, 24 fev. 2015. Springer Science and Business Media LLC.

GRAY, V. *et al.* Why in the world did they reshore? Examining small to medium-sized manufacturer decisions. **Journal Of Operations Management**, [S.L.], v. 49-51, n. 1, p. 37-51, mar. 2017. Wiley.

GRAY, J. V. *et al.* The Reshoring Phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. **Journal Of Supply Chain Management**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 27-33, abr. 2013. Wiley.

GYLLING, M. *et al.* Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: a case study in the bicycle industry. **International Journal Of Production Economics**, [S.L.], v. 162, p. 92-100, abr. 2015. Elsevier BV.

GÖRG, H. Globalization, offshoring and jobs. In: BACCHETTA, M.; JANSEN, M. **Making Globalization Socially Sustainable**. Geneva: International Labour Organization, 2011. Cap. 2. p. 21-47.

HARTMAN, L. *et al.* Nearshoring, reshoring, and insourcing: moving beyond the total cost of ownership conversation. **Business Horizons**, [S.L.], v. 60, n. 3, p. 363-373, maio 2017. Elsevier BV.

HOON, C.; PINGRY, D.; THATCHER, M. Managing the Knowledge Supply Chain: an organizational learning model of information technology offshore outsourcing. **Mis Quarterly**, [S.L.], v. 32, n. 2, p. 281, 2008. JSTOR.

JAHNS, C.; HARTMANN, E.; BALS, L. Offshoring: dimensions and diffusion of a new business concept. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 218-231, jul. 2006. Elsevier BV.

JENSEN, Ø.; PEDERSEN, T. The Economic Geography of Offshoring: the fit between activities and local context. **Journal Of Management Studies**, [S.L.], v. 48, n. 2, p. 352-372, 15 fev. 2011. Wiley.

JOHANSSON, M.; OLHAGER, J. Comparing offshoring and backshoring: the role of manufacturing site location factors and their impact on post-relocation performance. **International Journal Of Production Economics**, [S.L.], v. 205, p. 37-46, nov. 2018. Elsevier BV.

JOHANSSON, M.; OLHAGER, J. Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of sweden. **Journal Of Manufacturing Technology Management**, [S.L.], v. 29, n. 4, p. 637-657, 14 dez. 2017. Emerald.

JONES, R.; KIERZKOWSKI, H. A Framework for Fragmentation. In: ARNDT, S.; KIERZKOWSKI, H. **New Production Patterns in the World Economy**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 17-34.

JOUBIOUX, C.; VANPOUCKE, E. Towards right-shoring: a framework for off-and re-shoring decision making. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 117-132, 21 jun. 2016. Springer Science and Business Media LLC.

HOLZ, R. *et al.* **An investigation into offshoring and backshoring in the German automotive industry**. 2010. 352 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economics, Swansea University, Swansea, 2010.

EUROFUND. ERM annual report 2016: globalisation slowdown? recent evidence of offshoring and reshoring in europe. Luxembourg: **Publications Office Of The European Union**, 2016. 48 p.

KINKEL, S. Trends in production relocation and backshoring activities. **International Journal Of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 32, n. 6, p. 696-720, 18 maio 2012. Emerald.

KINKEL, S. Future and impact of backshoring—Some conclusions from 15 years of research on German practices. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 63-65, mar. 2014. Elsevier BV.

KINKEL, S.; MALOCA, S. Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 154-165, set. 2009. Elsevier BV.

LIAO, W. Inshoring: the geographic fragmentation of production and inequality. **Journal Of Urban Economics**, [S.L.], v. 72, n. 1, p. 1-16, jul. 2012. Elsevier BV.

MARIN, D. A new international division of labor in Europe: outsourcing and offshoring to Eastern Europe. **Journal of the European Economic Association**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 612-622, mai. 2006. Oxford University Press.

MARTÍNEZ-MORA, C.; MERINO, F. Offshoring in the Spanish footwear industry: a return journey?. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 225-237, dez. 2014. Elsevier BV.

MASSINI, S.; PERM-AJCHARIYAWONG, N.; LEWIN, A.Y. Role of Corporate-Wide Offshoring Strategy on Offshoring Drivers, Risks and Performance. **Industry & Innovation**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 337-371, ago. 2010. Informa UK Limited.

MAURO, F.; DEES, S.; MCKIBBIN, W. (Eds.). Patterns and determinants of production fragmentation in world manufacturing trade. In: ATHUKORAMA, P; YAMASHITA, N. **Glocalisation, Regionalism and Economic Interdependence**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. p. 45-72.

MORADLOU, Hamid; BACKHOUSE, Chris; RANGANATHAN, Rajesh. Responsiveness, the primary reason behind re-shoring manufacturing activities to the UK. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.L.], v. 47, n. 2/3, p. 222-236, 6 mar. 2017. Emerald.

MUDAMBI, Ram. Offshoring: economic geography and the multinational firm. **Journal Of International Business Studies**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 1-2, jan. 2007.

OLIVEIRA, S. E. de. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: uma análise comparada das estratégias de inserção de brasil e canadá**. 2014. 223 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

OLSEN, K. Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing. **Oecd Science, Technology And Industry Working Papers**, [S.L.], n. 1, p. 1-35, 6 mar. 2006. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD).

PIATANESI, B.; ARAUZO-CAROD, J. Backshoring and nearshoring: an overview. **Growth And Change**, [S.L.], v. 50, n. 3, p. 806-823, 30 jun. 2019. Wiley.

RADLO, M. Offshoring, Outsourcing, Production Fragmentation: definitions, measures and origin of the research. **Offshoring, Outsourcing And Production Fragmentation**, [S.L.], p. 8-40, 2016. Palgrave Macmillan UK.

REINA, D. Globalización, empresas multinacionales e história. **Pensamento & Gestão**, [S.L.], n. 30, p.165-185, 22 jun. 2011.

ROBINSON, Pamela K.; HSIEH, Linda. Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 89-101, 30 jun. 2016. Springer Science and Business Media LLC.

SCHMEISSER, B. A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities. **Journal Of International Management**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 390-406, dez. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>.

SRAI, J.; ANÉ, C. Institutional and strategic operations perspectives on manufacturing reshoring. **International Journal Of Production Research**, [S.L.], v. 54, n. 23, p. 7193-7211, 13 jun. 2016. Informa UK Limited.

STENTOFT, J.; MIKKELSEN, O.; JENSEN, J. Flexicurity and relocation of manufacturing. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 133-144, 27 maio 2016. Springer Science and Business Media LLC.

STENTOFT, J. *et al.* Manufacturing backshoring: a systematic literature review. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 53-61, 30 maio 2016. Springer Science and Business Media LLC.

SEURING, S.; GOLD, S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S.L.], v. 17, n. 5, p. 544-555, 3 ago. 2012. Emerald.

TATE, L. Offshoring and reshoring: u.s. insights and research challenges. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 66-68, mar. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.007>.

TATE, L.; BALS, L. Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.L.], v. 47, n. 2/3, p. 106-113, 6 mar. 2017. Emerald.

TATE, L. *et al.* Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. **Business Horizons**, [S.L.], v. 57, n. 3, p. 381-390, maio 2014. Elsevier BV.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal Of Management**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 207-222, set. 2003.

ULUSKAN, M.; JOINES, Jeffrey A.; GODFREY, A. Blanton. Comprehensive insight into supplier quality and the impact of quality strategies of suppliers on outsourcing decisions. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 92-102, 11 jan. 2016. Emerald.

VANCHAN, V.; MULHALL, R.; BRYSON, J. Repatriation or Reshoring of Manufacturing to the U.S. and UK: dynamics and global production networks or from here to there and back again. **Growth And Change**, [S.L.], v. 49, n. 1, p. 97-121, 14 set. 2017. Wiley.

WIESMANN, B. *et al.* Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. **European Business Review**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 15-42, 9 jan. 2017. Emerald.

WU, X.; ZHANG, F. Home or Overseas? An Analysis of Sourcing Strategies Under Competition. **Management Science**, [S.L.], v. 60, n. 5, p. 1223-1240, maio 2014. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS).

ZHAI, W.; SUN, S.; ZHANG, G. Reshoring of American manufacturing companies from China. **Operations Management Research**, [S.L.], v. 9, n. 3-4, p. 62-74, 13 jun. 2016. Springer Science and Business Media LLC.

ZHANG, L; SCHIMANSKI, S. Cadeias Globais de Valor e os Países em Desenvolvimento. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**, [S.L.], n. 18, p. 74-92, set./dez. 2014. Artigo publicado em: Boletim de Economia e Política Internacional (BEPI): n. 18, set./dez. 2014 p. 73-92, 2014.