

GUIA EXPLICATIVO:

A TRANSIÇÃO DO OFFSHORING AO NEARSHORING NA REORGANIZAÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS

Elias Vinícius José de Santana¹

Nayanna de Oliveira Santana²

Regidalva Souza Ribeiro de Almeida³

1 VISÃO GERAL

As diversas estratégias de organização produtiva a nível global, adotadas pelas Empresas Transnacionais (ETNs) e pelos Estados Nacionais no decorrer das últimas cinco décadas, têm atravessado profundas transformações estruturais que refletem a vigente transição de um regime de mundialização do capital, dominante nas últimas décadas do século XX, para uma dinâmica de reorganização territorial das cadeias produtivas, orientada à regionalização da produção e da circulação de bens. Nesse prisma, a cediça de lugar das estratégias de organização produtiva baseadas no offshoring para aquelas orientadas pelo *nearshoring* reflete o atual movimento de reorganização das cadeias produtivas globais, densamente marcado pela aproximação territorial entre produção e mercados consumidores.

Entre as décadas de 1980 e 1990, o arranjo produtivo global dominante, estruturado a partir da fragmentação espacial do processo produtivo, era estruturado pelo *offshoring*, compreendido, em termos técnicos, como estratégia operacional de dispersão geográfica de in-

¹Graduando em Direito pela Faculdade de Direito do Recife/UFPE. Integrante do Núcleo de Apoio Jurídico ao Investidor da Faculdade de Direito do Recife (NAJIB-FDR).

² Graduanda em Direito pela Faculdade de Direito do Recife/UFPE. Integrante do Núcleo de Apoio Jurídico ao Investidor da Faculdade de Direito do Recife (NAJIB-FDR).

³ Graduando em Direito pela Faculdade de Direito do Recife/UFPE. Integrante do Núcleo de Apoio Jurídico ao Investidor da Faculdade de Direito do Recife (NAJIB-FDR).

stalações industriais e de etapas estratégicas do processo produtivo para além da região na qual se localiza a empresa matriz.

Essa estratégia obteve fomento na busca por vantagens comparativas, como a redução dos custos relativos à aquisição e ao fornecimento de insumos, custos com a mão de obra e custos locacionais e regulatórios relacionados a ocupações territoriais, especialmente em economias em desenvolvimento, em um contexto amplamente marcado pela liberalização comercial, pela desregulamentação financeira e pela expansão das infraestruturas logísticas globais.

2 CARACTERÍSTICAS

2.1 EXECUÇÃO

O processo de execução do offshoring contribuiu diretamente para a consolidação das Cadeias Globais de Valor (CGVs), compreendidas como arranjos produtivos transnacionais, nos quais todo o processo de produção é significativamente fragmentado, dividindo-se em múltiplas etapas funcionalmente especializadas e geograficamente dispersas, coordenadas por ETNs.

Essa fragmentação, viabilizada pela redução dos custos de transporte, pela padronização da containerização e pelo avanço das tecnologias de comunicação, permitiu ganhos expressivos de escala e eficiência produtiva. Como consequência disso, países como a China tornaram-se polos centrais da manufatura global, integrando-se a redes complexas de fornecimento de bens intermediários e finais, em fluxos transcontinentais de grande densidade.

No entanto, esse modelo, ao mesmo tempo em que maximizava a eficiência de custos a curto prazo, passou a incorporar vulnerabilidades sistêmicas, principalmente associadas à extensão excessiva das rotas logísticas e à concentração de fornecedores.

2.2 ANÁLISE DOS RISCOS

Com o passar do tempo, contudo (mais precisamente, a partir de 2010), a viabilidade operacional e econômica do offshoring passou a ser progressivamente questionada. Isso ocorreu devido à progressiva erosão das vantagens comparativas, bem como à intensificação de riscos externos, haja vista a redução significativa da vantagem competitiva das ETNs que servia por escopo à cadeia de produção em regiões distantes, em decorrência de fatores como o aumento de salários, dos custos energéticos e de exigências regulatórias em importantes hubs asiáticos.

3 ASCENSÃO DO *NEARSHORING*

Paralelamente, uma série de eventos disruptivos de natureza sanitária e geopolítica, como a pandemia de COVID-19 e o bloqueio temporário do Canal de Suez, evidenciou a fragilidade das cadeias de suprimentos demasiadamente longas e excessivamente concentradas. Nesse campo marcado por incertezas, as ETNs passaram a reavaliar as estratégias adotadas, deslocando os holofotes da eficiência de custos para critérios mais amplos, como os de previsibilidade e segurança operacional.

É nesse contexto transicional, portanto, que o *nearshoring* emerge como uma estratégia de reorganização do sistema produtivo, tendo por principais critérios organizacionais as proximidades geográfica e institucional, que passam a ser entendidas como elementos facilitadores essenciais à coordenação produtiva e à governança interempresarial.

De modo geral, o *nearshoring* consiste na realocação do processo produtivo, concentrado em hubs industriais localizados no Leste e Sudeste Asiático, como China e Vietnã, para países estrangeiros localizados próximos ao mercado consumidor final. Essa reorganização estrutural se apoia na necessidade de maior agilidade operacional e redução da complexidade do processo de coordenação interempresarial enfrentada pelas ETNs, que passam a mobilizar dimensões geográficas, logísticas e culturais para atingirem o objetivo de encurtar e estabilizar as cadeias de suprimentos, permitindo que as empresas tenham acesso a um maior grau de previsibilidade, relacionado, por exemplo, às entregas de produtos, que tendem a possuir maior agilidade, e aos riscos logísticos, que se tornam mais escassos, melhorando, assim, a sua performance e implicando a capacidade de resposta a variações de demanda relativas ao dinâmico e inconstante mercado eletrônico.

Em termos práticos, a adoção do nearshoring está envolta num processo decisório mais sofisticado, explicitamente inspirado por modelos como o do Custo Total de Propriedade, que incorpora não apenas o custo “cru” da mão de obra, mas também despesas logísticas variáveis, como tarifas, seguros, manutenção de estoques de segurança e riscos associados a interrupções na cadeia produtiva e no processo de transporte, por exemplo.

Além disso, diferentes tipos de ferramentas contemporâneas de planejamento de cenários, tais como simulações digitais e métricas de resiliência, têm sido utilizados com frequência para antecipar choques logísticos, tais como restrições comerciais e oscilações dos fretes internacionais. Sob uma perspectiva geográfica, essa reconfiguração tem contribuído para o fortalecimento de complexos produtivos regionais, como a crescente nas relações comerciais entre Estados Unidos, México e América Central, no âmbito do USMCA (*The United States-Mexico-Canada Agreement*), bem como o deslocamento de parte considerável da manufatura europeia para países localizados no Leste e Sudeste europeus.

4 RESULTADOS DA APLICAÇÃO

Ademais, a crescente redução da dependência de mão de obra humana intensiva representa um impulso decisivo para adoção do *nearshoring* em larga escala. A referida escolha é crescentemente viabilizada por fatores tecnológicos como o implacável avanço da automação e da robótica industrial. Como consequência disso, ressalta-se a redução de custos com mão de obra e encargos trabalhistas, especialmente nos complexos industriais localizados nas grandes metrópoles, que ensejam altos salários e maior produtividade e previsibilidade operacional.

Além do mais, é imprescindível esclarecer que o atual movimento de reorganização produtiva não se restringe a oportunizar maior viabilidade econômica às atividades essenciais das empresas, mas propicia, também, benefícios afetados à proximidade física entre as unidades produtivas e os consumidores finais, como estabilidade institucional e integração logística regional.

Esse processo de reestruturação pode ser exemplificado por alguns casos emblemáticos, como o da Inditex (Zara), atuante no setor de vestuário, e o da Apple, representando o segmento de alta tecnologia. As estratégias adotadas por essas empresas, ainda que setorial-

mente distintas, evidenciam como a adoção do nearshore, ou seja, da proximidade física entre cadeia produtiva e mercados consumidores, contribui para o encurtamento do tempo necessário para que os insumos resultem em bens finais (lead time), maior previsibilidade das rotas logísticas e dos prazos de abastecimento.

As consequências do processo de reorganização de cadeias produtivas das ETNs apontam para um processo comumente conhecido como regionalização da globalização, que confere densidade e coesão às trocas intracontinentais e forma ecossistemas regionais mais densos e relativamente autônomos. Essa dinâmica, contudo, não se limita a efeitos positivos, revelando, também, impactos distributivos assimétricos, o que evidencia o abismo estrutural entre as economias centrais e as periféricas.

As economias munidas de avançada infraestrutura logística e capital humano qualificado tendem a capturar de forma exclusiva os investimentos de maior valor agregado, enquanto economias periféricas, tradicionalmente integradas às CGVs, haja vista o baixo custo da mão de obra, tendem a enfrentar riscos crescentes de marginalização caso permaneçam estagnadas nos quesitos qualificação e inovação.

Nesse contexto de reestruturação, o Estado reivindica o seu papel de protagonista, uma vez que o supramencionado processo de reorganização produtiva não decorre privativamente de mecanismos de coordenação espontânea do mercado, como formulado na metáfora smithiana da mão invisível, mas exige que a máquina estatal coordene investimentos e mitigue riscos econômicos e geopolíticos.

É válido ressaltar que esse comportamento estatal não representa um retorno ao protecionismo clássico, mas um movimento de coordenação estratégica da produção, na qual o Estado atua para minimizar possíveis riscos sistêmicos e orientar a inserção internacional das economias num contexto de explícita instabilidade geopolítica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, as perspectivas futuras apontam para a coexistência das estruturas de *nearshoring* e *offshoring*, numa espécie de modelo híbrido, no qual ambas as estratégias coexistirão, complementando-se, de modo a reduzir e diversificar riscos atrelados à cadeia produtiva. Algumas iniciativas, como a estratégia conhecida como “China + 1”, ilustram de for-

ma elucidativa todo o processo de reestruturação da cadeia produtiva das ETNs, pois representam a desconcentração de bases industriais anteriormente implementadas na China, a partir da implementação de ao menos uma nova base industrial em outro país, sem que isso reflita, contudo, o abandono da cadeia de produção que ocorre na China, mas reflete a crescente independência de um polo exclusivo único e frequentemente distante dos principais mercados consumidores.

Portanto, esse movimento relativamente recente representa uma progressiva mudança na forma de organização da produção global, sinalizando que a lógica clássica, que põe os holofotes quase que exclusivamente sobre formas de reduzir custos, está sendo gradativamente complementada por critérios estratégicos que visam ampliar a capacidade das empresas de se adaptarem a cenários incertos, reduzir as extensas distâncias entre unidades produtivas e mercados consumidores e equipá-las com uma previsibilidade logística cada vez mais acurada, fazendo com que as ETNs ocupem posições cada vez mais relevantes no modelo competitivo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

CAPELLO, Roberta; DELLISANTI, Roberto. Regional inequalities in the age of nearshoring. *The World Economy*, v. 47, p. 4225-4249, 2024.

FERNANDES, Bárbara Cristina Rangel. Reshoring e Cadeias Globais de Valor: Insights a partir da disputa comercial EUA-China. 2024. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

MATOS, Ivan de. Planejamento de Cenários para a Resiliência da Cadeia de Suprimentos dos EUA: Modelando os Impactos de Disrupções Geopolíticas e a Volatilidade dos Custos de Frete. *RC MOS*, ano V, v. 1, 2025.

SILVEIRA, Márcio Rogério; FELIPE JUNIOR, Nelson Fernandes; COCCO, Rodrigo Giral di. Desglobalização ou regionalização da globalização? A reorganização territorial do comércio exterior e seus aspectos geoeconômicos e geopolíticos. *Geográfica*, Bauru, ano XXIX, v. 29, n. 2, p. 73-167, jan./dez. 2025.

VAN HASSEL, Edwin et al. Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios. *Research in Transportation Economics*, v. 93, p. 101089, 2022.