

TERMINOLOGIAS PARA RELOCALIZAÇÃO DE EMPRESAS NO ÂMBITO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

TERMINOLOGIES FOR ENTERPRISE RELOCATION UNDER THE PURVIEW OF SUPPLY CHAIN

Artigo recebido em dezembro de 2017

Eurico Laydner Quinteiro Neto¹
Mônica Maria Mendes Luna²

RESUMO

Decisões relacionadas à localização de instalações são estudadas a mais de um século, apesar do antigo interesse no tema, a imprevisibilidade das mudanças internas ou externas as organizações podem levar as empresas a decidir pela realocação de suas instalações. alterando sua localização uma empresa provoca alterações nos fluxos associados à cadeia de suprimentos que pertence. por meio de uma revisão da literatura este artigo identifica, apresenta e classifica diferentes estratégias de realocação de empresas suas respectivas terminologias a no âmbito das cadeias de suprimentos. os resultados sugerem que a transferência de atividades para terceiros bem como a transferência de instalações para outros territórios, são os pilares das diferentes decisões estratégicas relacionadas à realocação de empresas e a consequente realocação de suas cadeias de suprimentos.

Palavras-Chave: Realocação de Empresas. Cadeia de Suprimentos. Terminologia.

ABSTRACT

Decisions related to facilities location have been studied for more than a century. Despite the longstanding interest in the subject, the unpredictability of business environment can lead companies decide to relocate facilities. By altering its location a company disturbs the flows within the supply chain which belongs to. Through a literature review this article identifies, presents and classifies distinct strategies of business relocation and its terminologies in the supply chain context. The results found suggests that transferring activities to third-parties, as well as, transfer facilities to other territories are the cornerstones of business relocation strategic decisions and the consequent relocation of its supply chains.

Keywords: Business Relocation. Supply Chain. Terminology.

¹ Engenheiro de Transportes e Logística, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, SC - Brasil. E-mail: elqneto@gmail.com.

² Doutora em Engenharia de Produção, Professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, SC - Brasil. E-mail: monica.luna@ufsc.br.

1 INTRODUÇÃO

Os problemas relacionados às decisões de localização de instalações são estudados há mais de um século, destacando-se os trabalhos de Johann Heinrich von Thünen, no século XIX e, posteriormente, os de Carl Friedrich Launhardt (LAPORTE; NICKEL; SALDANHA DA GAMA, 2015) e Alfred Weber, no início dos anos 1900 (FANG; WENG, 2010; LAPORTE; NICKEL; SALDANHA DA GAMA, 2015). A decisão de localização de instalações é um tema caracterizado pela interdisciplinaridade, posto que considera elementos de diversas áreas do conhecimento, como matemática, geografia, economia e ciências da computação.

Mudanças tanto internas quanto do ambiente de negócios, decorrentes de imprevistos, podem levar as empresas a decidir pela mudança de local de suas instalações, ou seja, pela realocação de suas instalações (MIN; MELACHRINOUDIS, 1999). Este tipo de decisão pode afetar significativamente as regiões onde as empresas se localizam, como é o caso do impacto sobre a oferta de empregos em regiões altamente especializadas em atividades industriais tradicionais (CARRINCAZEUX; CORIS, 2015).

Além disso, as empresas não atuam como entidades isoladas, ao contrário, estas participam de cadeias de suprimentos, como explica Casson (2013) onde cada estágio de produção compete pelos recursos necessários para sua operação e, muitos desses recursos são limitados a alguns locais, o que leva à especialização geográfica de algumas atividades com o objetivo de fazer melhor uso dos recursos. Assim, ao alterar a localização das instalações, uma empresa pode provocar alterações nos fluxos de bens, informações, de transações e financeiro de toda uma cadeia, o que exigirá mudanças nos processos e afetará os parceiros da cadeia a qual pertence com, inclusive, possíveis consequências para a economia de regiões, ou países – posto que a saída de uma empresa de uma região pode levar à saída ou fechamento de outras empresas de sua cadeia.

Tradicionalmente, a literatura analisa as decisões relacionadas à realocação de empresas a partir da perspectiva da organização (ver Carrincazeaux e Coris (2015)). Mas há alguns estudos que adotam uma visão macroeconômica, como aqueles nas áreas de geografia, economia e comércio internacional (NIJKAMP; ROSE; KOURTIT, 2015; PELLENBARG et al., 2002). Na perspectiva de cadeias de suprimentos, alguns trabalhos são voltados à análise das estratégias de globalização/internacionalização e fragmentação dessas cadeias (BAILEY; DE PROPRIIS, 2014; CASSON, 2013; GRANDINETTI; TABACCO, 2015; STENTOFT; MIKKELSEN; JENSEN, 2016a). Para Stentoft, Mikkelsen e Jensen (2016a) as empresas têm utilizado uma série de estratégias de globalização para lidar com a crescente competição internacional., o que parece indicar um movimento mais intenso das empresas no mercado global, e conseqüentemente, maior frequência de alterações dos locais de suas respectivas instalações e atividades de negócios.

Dentre as decisões de realocação, os autores incluem a decisão de terceirizar atividades ou etapas da produção, o chamado *outsourcing* (HARTMAN et al., 2017), tendo em vista que esta decisão leva a mudanças de locais das atividades produtivas. A transferência de atividades para o exterior, ou *offshoring* é outro exemplo de decisão que leva à realocação de instalações (KUMAR; KWONG; MISRA, 2009; MORADLOU; BACKHOUSE, 2016; WIESMANN et al., 2017). Ao longo do tempo, além destas estratégias, outras surgiram ou foram sendo adaptadas, as quais são acompanhadas de novos termos como: *near-shoring* (BAILEY; DE PROPRIIS, 2014; Lacity et al., 2008; HARTMAN et al., 2017), *rural-sourcing* (LACITY; WILLCOCKS; ROTTMAN, 2008), *insourcing* (ARLBJØRN; MIKKELSEN, 2014; STENTOFT; MIKKELSEN; JENSEN, 2016b) e, de

mais recente destaque, o *backshoring/reshoring* (ARLBJØRN; MIKKELSEN, 2014; GRAY et al., 2013; MORADLOU; BACKHOUSE, 2016).

Considerando o caráter interdisciplinar dos estudos sobre realocização de empresas e as decisões estratégicas relacionadas, este artigo identifica, apresenta e classifica os diferentes termos associados a este fenômeno de realocização e os analisa a partir de uma perspectiva de cadeia de suprimentos. Assim, com o caráter exploratório, o presente trabalho procura contribuir para a melhor compreensão dos vários termos associados a realocização e as suas peculiaridades. Para tanto, escolheu-se como procedimento metodológico a revisão terciária da literatura, a qual segundo Garousi e Mantyla (2016) tem o intuito de compilar informações relevantes de outros trabalhos de forma a facilitar pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelos termos para realocização de empresas e cadeias de suprimentos.

2.1 Termos para realocização de empresas e cadeias de suprimentos

Com base na pesquisa bibliográfica, 23 termos referentes a estratégias de realocização foram identificados em artigos publicados entre os anos de 2008 a 2017.

Em seguida, procedeu-se uma análise destes termos e respectivas definições, com base na estrutura apresentada na seção anterior, que inclui três fatores:

- a) Localização geográfica das instalações;
- b) Ator que desempenha a atividade; e,
- c) Organização que detém a propriedade dos recursos.

Destaca-se que, terminologia é definida como uma disciplina da linguagem dedicada ao estudo científico de conceitos e termos pertencentes à uma ciência, arte, autor ou entidade social, visando facilitar a comunicação precisa e sem ambiguidade em uma determinada área do conhecimento (PAVEL; NOLET, 2001), e objetiva criar uma conexão entre “sinais”, “conceitos” e “objetos” (qualquer coisa que possa ser percebida ou concebida), de maneira que um “sinal” refira-se precisamente a um “conceito”, e que este “conceito” defina um “objeto” (DEPECKER, 2015 p.37).

Assim, para facilitar o entendimento dos termos encontrados na busca bibliográfica (Quadro 1), sugere-se uma análise morfológica das palavras (‘sinais’). Assim, identifica-se que os prefixos se referem as ações da organização em análise, por exemplo, ‘*re* –’ significa reverter, ‘*in* –’ transferir para dentro, ‘*out* –’ transferir para fora. Já os sufixos, permitem a divisão dos termos em dois grandes grupos. O primeiro grupo, sufixo *sourcing*, é relativo ao ator que fornece ou oferece os recursos e desempenha as atividades. Já o segundo grupo, referente ao sufixo *shoring*, remete à localização física das empresas, atividades e/ou instalações.

Desta maneira, esta análise morfológica identifica os ‘sinais’ (prefixos e sufixos) que correspondem à ‘conceitos’ (os fatores de Tate e Bals, Wiesmann et al., e Søndergaard, Oehmen e Ahmed-Kristensen) que definem ‘objetos’ (estratégia de realocização).

Termos	Conceito	Referência
<i>Outsourcing</i>	É a transferência de certas funções de negócios para locais diferentes ou contratação de empresa de terceiros	Bahrami (2009)
	É a transferência das funções de aquisição ou fornecimento de materiais para terceiros.	Casson e Wadeson (2013)
	É a transferência total ou parcial das atividades desempenhadas internamente, bem como, da propriedade e controle destas para terceiros.	Stentoft, Mikkelsen, e Jensen, (2016b)
	É a realização de atividades em arranjo contratual de terceiros.	Wiesmann et al. (2017)
	É a transferência de atividades de uma organização para outra.	Tsay (2013)
	É a gestão da produção por uma empresa contratada.	Arlbjørn e Lüthje (2012)
	É a contratação de terceiros para desempenhar funções ou atividades de forma mais eficiente.	Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez (2006)
	É a subcontratação de um produto ou processo proveniente de uma organização externa.	Tate e Ellram (2009)
	É a contratação de outra organização para desempenhar atividades.	Steven, Dong, e Corsi (2014)
	É a transferência da propriedade e controle das atividades para terceiros.	Arlbjørn e Mikkelsen (2014)
<i>Global outsourcing</i>	É a obtenção de recursos de um local estrangeiro, os quais não pertencem à empresa.	Søndergaard, Oehmen, e Ahmed-Kristensen (2016)
<i>Local outsourcing</i>	É obtenção de recursos locais de propriedade de terceiros.	Søndergaard, Oehmen, e Ahmed-Kristensen (2016)

<i>Insourcing</i>	É a transferência da produção, que outrora foi terceirizada, novamente para dentro da empresa (sentido oposto ao <i>outsourcing</i>). Pode significar a transferência das atividades para uma instalação de propriedade da empresa em outro país.	Arlbjørn e Mikkelsen (2014)
	É a mudança das atividades anteriormente transferidas para fora da empresa, novamente para dentro da companhia.	Stentoft, Mikkelsen, e Jensen, (2016b)
<i>Rural sourcing</i>	É a localização de centros de desenvolvimento de fornecedores em áreas remotas nos Estados Unidos da América. O baixo custo de vida das áreas rurais permite que os fornecedores paguem salários menores a seus empregados sem comprometer sua qualidade de vida. Os salários baixos representam aos consumidores, preços mais baixos.	Lacity, Willcocks, e Rottman (2008)
<i>Freelance outsourcing</i>	É a contratação de indivíduos por empresas por meio da internet. Os serviços ofertados referem-se ao desenvolvimento de códigos e programas e são desempenhados à distância.	Lacity, Willcocks, e Rottman (2008)

Quadro 1 - Termos de realocação relacionados à sourcing

Fonte: Elaborado pelos Autores

Uma análise com base na frequência das palavras que são usadas para definir os termos do Quadro 1 foi elaborada. O resultado (Figura 1) permite observar que estes estão relacionados com a transferência de atividades para terceiros.



Figura 1 - Frequência de palavras relacionadas aos conceitos de *sourcing*

Fonte: Elaborado pelos Autores, por meio do website wordsift.org

O sufixo *shoring*, por sua vez, se refere à localização física ou geográfica das atividades de negócios e instalações. Os termos associados a *shoring* apresentados no Quadro

2, dizem respeito a transferência de atividades de negócios ou realocação de instalações para outros territórios, geralmente outro país. Como destaca Dou e Sarkis (2010), *offshoring* pode consistir um caso de terceirização onde as atividades desenvolvidas em países estrangeiros. Mas o mesmo termo é definido por (ARLBJØRN; MIKKELSEN, 2014; STENTOFT; MIKKELSEN; JENSEN, 2016b) como a transferência de atividades para o exterior em que se mantém a propriedade de ativos. Assim, o *offshoring*, por exemplo, consiste na realocação da manufatura para países estrangeiros, podendo a propriedade dos ativos e as atividades, respectivamente, pertencerem e serem desenvolvidas pela própria empresa ou por terceiros.

Termos	Conceito	Referência
<i>Offshoring</i>	É a transferência ou o compartilhamento do controle gerencial e/ou decisões relacionadas a uma função da empresa para um fornecedor em outro país.	Kumar, Kwong, e Misra (2009)
	É o processo de adquirir ou fornecer materiais e atividades relacionadas para outro país.	Casson e Wadeson (2013)
	É a mudança de partes de uma empresa para o exterior, ao mesmo tempo em que se mantém a propriedade dos ativos.	Arlbjørn e Mikkelsen (2014)
	É a transferência de atividades sob o domínio e propriedade da empresa para outros países.	Stentoft, Mikkelsen, e Jensen, (2016b)
	É a realização de uma alguma atividade de negócio em um país diferente do local sede da empresa.	Wiesmann et al. (2017)
	É a realocação da manufatura para países estrangeiros dos recursos de propriedade da empresa.	Steven, Dong, e Corsi (2014)
	É a gestão da produção por uma empresa subsidiária.	Arlbjørn e Lüthje (2012)
	É a realocação de processos de negócios para uma região diferente do local sede da empresa.	Vivek, Richey Jr, e Dalela (2009)
	É uma forma de terceirização onde as atividades são desenvolvidas em países estrangeiros.	Dou e Sarkis (2010)
	É o desempenho de atividades fora do país da empresa mãe, como forma de atender	Patrucco, Scalera, e Luzzini (2016)

	requisitos operacionais, domésticos ou internacionais.	
<i>Captive offshoring/Captive offshore</i>	É a gestão interna de atividades realizadas em solo estrangeiro, pela criação de uma empresa subsidiária por meio de investimento em outro país, ou pela aquisição de uma empresa estrangeira existente por meio de investimento em participações.	Patrucco, Scalera, e Luzzini (2016)
	É quando os recursos pertencem a empresa, porém encontram-se em uma subsidiária estrangeira.	Søndergaard, Oehmen, e Ahmed-Kristensen (2016)
<i>Nearshoring/Nearshoring</i>	É a contratação de atividades de terceiros localizados em um país adjacente.	Lacity, Willcocks, e Rottman (2008)
	É uma alternativa ao <i>offshoring</i> , na qual as atividades embora não fiquem em solo doméstico ficam localizadas mais próximas para mitigar dificuldades impostas por longas distâncias enquanto mantém os benefícios proporcionados pelo <i>offshoring</i> .	Tsay (2013)
	Quando o local de produção está mais perto do país de origem do que o local utilizado para <i>offshore</i> .	Huq, Pawar, e Rogers (2016)
<i>Backshoring</i>	É a transferência da produção de volta para a empresa (direção oposta ao <i>offshoring</i>). Não implica necessariamente em relocar a manufatura para o país em que foi originalmente relocada, mas pode significar mover as atividades para outro país em que a empresa detenha instalações.	Arlbjørn e Mikkelsen (2014)
	É a transferência de atividades realizadas no exterior, de volta para o país de origem.	Stentoft, Mikkelsen e Jensen (2016a)
<i>Reshoring</i>	É a estratégia oposta de uma decisão <i>offshoring</i> ou <i>offshore outsourcing</i> .	Gray et al. (2013)
	É a realocação de atividades que foram previamente transferidas para países estrangeiros, de volta para o país sede da empresa.	Wiesmann et al. (2017)
	É o retorno das atividades de produção para o	Huq, Pawar, e

	país de origem	Rogers (2016)
<i>In-house reshoring</i>	É transferência das atividades de manufatura executadas nas próprias instalações em solo estrangeiro para instalações próprias em solo norte-americano, de forma a atender o mercado local.	Gray et al. (2013)

Quadro 2 - Termos de realocização relacionados à shoring
Fonte: Elaborado pelos Autores

Com base em uma análise das palavras mais citadas para definir os termos que incluem o sufixo *shoring*, observa-se que este se refere a mudança de atividades ou ativos para outro país (Figura 2). Assim, diferentemente do *sourcing* que destaca, principalmente, a transferência de atividades entre atores, o sufixo *shoring* destaca a mudança de localização geográfica. A presente constatação, valida a análise embasada na descrição de terminologia de Pavel e Nolet (2001) e corroboram com Depecker (2015) e sua definição de “sinal”, “conceito” e ‘objeto’.



Figura 2 - Frequência de palavras relacionadas aos conceitos de ‘shoring’
Fonte: Elaborado pelos Autores, por meio do website wordsift.org

De acordo com Grandinetti e Tabacco (2015), muitas empresas que anteriormente confiaram fortemente nos seus fornecedores e subcontratados localizados na mesma região ou país, começaram a internacionalizar suas cadeias de suprimentos. Como exemplo cita-se os empregos do setor têxtil que migraram dos Estados Unidos para a América Latina durante as décadas de 1970 e 1980, e posteriormente para a China na década de 1990 (BAHRAMI, 2009), como exemplos mais recentes cita-se *offshoring* nas indústrias de serviços, como no desenvolvimento de *software* (ROTHENBERG; HIRA; TANG, 2008).

Além disso, no Quadro 2 verifica-se o que Tsay (2013) e Stentoft, Mikkelsen e Jensen (2016a) referem-se como estratégias alternativas ao tradicional *offshoring* (*nearshoring* e *backshoring* respectivamente). De acordo com diversos pesquisadores, estratégias do tipo são em parte, decorrentes do insucesso da adoção do *offshore*, como por exemplo, a não obtenção das reduções de custos e benefícios esperados.

Segundo Casson (2013), a divisão do trabalho pode ocorrer dentro de uma planta fabril ou entre várias plantas, devido ao fato de diferentes habilidades estarem disponíveis em locais diferentes. Dessa forma, uma firma pode adotar o *offshore* sem terceirizar (*outsource*), pode terceirizar sem transferir as atividades para o exterior, adotar ambas estratégias ou nenhuma delas, sendo assim, *offshoring* e *outsourcing* são decisões distintas para qualquer atividade dada (TSAY, 2013).

Termos	Conceito	Referência
Desinternacionalização	É qualquer atividade, voluntária ou obrigatória, que diminua o envolvimento de uma empresa nas suas atuais atividades transfronteiriças.	Moradlou e Backhouse (2016)
Migração Internacional	É a transferência de uma ou mais atividades de negócios para um local fora do seu país de origem.	Lee e Chen (2012)
<i>Outsourced reshoring</i>	É a realocação das atividades de fabricação que estavam sendo realizadas por terceiros no exterior, para outras empresas baseadas nos EUA, visando atender a demanda do mercado local.	Gray et al. (2013)
<i>Outsourcing offshore/offshore outsourcing</i>	É a transferência de certas funções de negócios ou contratação de empresa terceirizada, para um país estrangeiro.	Bahrami (2009)
	É a realocação de atividades e empregos para países de baixo custo.	Rothenberg, Hira, e Tang (2008)
	É a contratação de uma organização externa, fora do país de origem da empresa focal, para desempenhar parcialmente ou totalmente suas atividades de negócio.	Tate e Ellram (2009)
	É a realocação da manufatura para países estrangeiros, os recursos são de propriedade de terceiros.	Steven, Dong, e Corsi (2014)
	É a transferência de partes da cadeia de valor para empresas fora das fronteiras nacionais da empresa matriz, em um local comparativamente distante.	Huq, Pawar, e Rogers (2016)
	É a transferência de processos internos para um provedor de serviços externo por meio de um acordo baseado em contrato.	Patrucco, Scalera, e Luzzini (2016)

<i>Reshoring for outsourcing</i>	É a realocação das atividades de fabricação que estavam sendo desempenhadas no exterior por meio de instalações próprias, para empresas baseadas nos EUA, visando atender a demanda do mercado local.	Gray et al. (2013)
<i>Reshoring for insourcing</i>	É a realocação das atividades de fabricação que estavam sendo desempenhadas por empresas no exterior, de volta para instalações próprias nos EUA, visando atender a demanda do mercado local.	Gray et al. (2013)
<i>Intelli-sourcing</i>	É a combinação do conhecimento local e as habilidades-chave das redes globais para construir relacionamentos na cadeia de suprimentos visando a redução de custos de forma colaborativa.	Fine (2013)
Internacionalização	É a movimentação das operações de uma firma para o exterior	Søndergaard, Oehmen, e Ahmed-Kristensen (2016)
Desenvolvimento Global de Produtos	É a prática de dispersar globalmente as atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos.	Søndergaard, Oehmen, e Ahmed-Kristensen (2016)
<i>Right-shoring</i>	É o equilíbrio das atividades de fabricação desenvolvidas no país de origem e países estrangeiros.	Søndergaard, Oehmen, e Ahmed-Kristensen (2016)
	É a decisão que considera os benefícios e riscos relativos à <i>offshoring</i> , <i>nearshoring</i> ou <i>reshoring</i> , ao mesmo tempo em que sintetizam as várias dimensões gerenciais e geográficas que estão disponíveis às empresas, possibilitando a ação correta sobre qual estratégia de realocação escolher.	Tate e Bals (2017)
<i>Overshoring</i>	É a crescente dependência de fornecedores estrangeiros em atividades com alto valor agregado na cadeia de valor, tais como Pesquisa & Desenvolvimento, projetos, testes e engenharia.	Whitfield (2017)

Quadro 3 - Outros termos relacionados à realocação

Fonte: Elaborado pelos Autores

Como destaque no Quadro 3, tem-se que os conceitos de *intelli-sourcing*, *right-shoring* e *overshoring* permeiam todas outras estratégias de realocização, posto que, estes referem-se à ‘intensidade’ da utilização destas. Que pode ser interpretado como uma resposta aos ‘excessos’ da adoção de terceirização e realocização de atividades. Além disso, verifica-se que os termos apresentados no Quadro 4 descrevem estratégias que mesclam a transferência de atividades para outrem, característica predominante dos termos relacionados à *shoring*, além de alterar os territórios onde estas atividades realizadas, tal qual os termos associados à *sourcing*.

3 MÉTODO

Uma variedade de termos associados às estratégias de realocização de empresas pode ser encontrada na literatura acadêmica, não apenas nas áreas de gestão e negócios, mas também na geografia, matemática e ciências da computação. Com o objetivo de analisar estes termos sob a ótica da gestão de cadeias de suprimentos, foi adotado um procedimento de revisão da literatura, mais especificamente, revisão terciária.

Uma revisão terciária da literatura, de acordo com (GAROUSI; MANTYLA, 2016; KITCHENHAM et al., 2010), consiste em uma revisão sistemática de publicações tanto de estudos primários quanto secundários. Três etapas principais caracterizam o procedimento metodológico adotado nesse artigo:

- a) Definição das bases de dados e dos parâmetros de busca, tais como tipo de material bibliográfico e palavras-chave usadas;
- b) Identificação de artigos nas bases e eliminação de repetidos; e,
- c) Leitura e análise de títulos e resumos para verificação da pertinência do artigo aos objetivos do trabalho e posterior leitura dos artigos para identificação dos termos relacionados à realocização e seus respectivos conceitos.

Bases de dados	Scopus	Emerald Insight	Engineering Village
Campos de busca	<i>Title/Abstract/Keywords</i>	<i>Abstract</i>	<i>Subject/Title/Abstract</i>
Tipo de documento	Artigos científicos		
Cobertura temporal	Sem delimitação temporal		
Idioma	Inglês		
Palavras-chaves	<i>supply chain</i> E <i>reshoring</i> OU <i>nearshoring</i> OU <i>inshoring</i> OU <i>offshoring</i> OU <i>backshoring</i> OU <i>relocation</i> OU <i>reorganization</i>		

Período de realização das buscas	Maio 2017 – Outubro 2017
----------------------------------	--------------------------

Quadro 4 - Parâmetros de busca
Fonte: Elaborado pelos Autores

Os parâmetros definidos para realização da busca nas bases de dados são mostrados na Quadro 4. A busca permitiu identificar um total de 213 artigos que, após a eliminação dos repetidos, o conjunto de artigos foi reduzido para 161 artigos. Em seguida, procedeu-se a leitura dos títulos e resumos, etapa que permitiu a eliminação de artigos não relacionados com o escopo desta pesquisa. Ao final, 67 artigos selecionados, os quais contemplam um horizonte de publicação de 18 anos, foram lidos e analisados. Nestes artigos buscou-se por definições e expressões relacionadas a “relocalização”, tais como *offshoring*, *reshoring*, *in-sourcing*, etc.

A análise foi conduzida com base nas diferenças e similaridades entre os termos que tratam de estratégias de localização/relocalização de empresas e sua relação com cadeias de suprimentos.

O procedimento de pesquisa adotado (Figura 3) permitiu encontrar, dentre outros trabalhos, artigos de revisão da literatura (WIESMANN et al., 2017; MORADLOU; BACKHOUSE, 2016); propostas de modelos matemáticos para relocalização de instalações (SHIRAZI; FAZLOLLAHTABAR; SHAFI, 2008; MELACHRINOUDIS; MIN, 2000; WANG; GAO; MUKHOPADHYAY, 2016); e também trabalhos que versam sobre impactos da reorganização de cadeias de suprimentos específicas (FALKOWSKI, 2015; OSSES; KIES; SCHULTE, 2013).

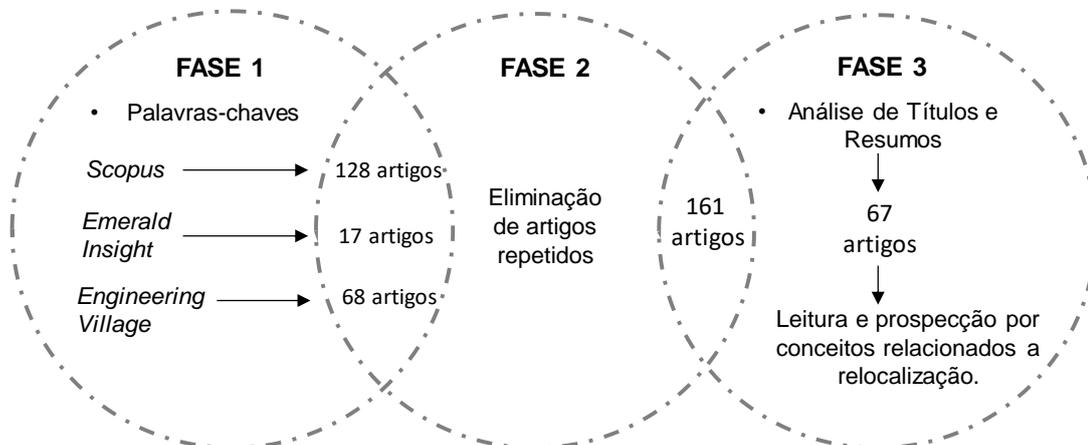


Figura 3 - Procedimento de pesquisa
Fonte: Elaborado pelos Autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A decisão de relocalização geralmente resulta em um esforço de longo prazo por parte da empresa que deseja mudar, e portanto, não se pretende que o novo local seja alterado tão rapidamente (MIN; MELACHRINOUDIS, 1999). Conforme mencionado por Arshadi e

Fazlollahtabar (2009), relocar uma instalação produtiva é um projeto industrial complexo em que as empresas muitas vezes são relutantes em se envolver com situações do tipo.

A primeira fase da adoção do *outsourcing* e *offshoring* se caracterizou pela transferência de atividades que exigem mão-de-obra intensiva e, as fases seguintes, incluíram atividades relacionadas a serviços, planejamento e gestão (YOUNGDAHL; RAMASWAMY; VERMA, 2008). O termo *overshoring*, de certa forma, descreve as consequências das fases subsequentes à adoção do *outsourcing* e *offshoring*: como descreve Whitfield (2017), está acontecendo uma crescente dependência de terceiros para desempenhar atividades de maior valor agregado, como Pesquisa & Desenvolvimento.

Em virtude de situações como as mencionadas acima, a decisão de se reverter a estratégia de *offshoring*, previamente adotada, também tem ganhado força (MORADLOU; BACKHOUSE, 2016). As empresas começaram a mudar suas instalações produtivas de volta ao país de origem (GRANDINETTI; TABACCO, 2015), tendência que recebe a denominação de *reshoring* ou *re-shoring* – no qual de acordo com Srai e Ané (2016) sob a perspectiva acadêmica este é um fenômeno relativamente novo, mas que apesar do crescente interesse, pesquisas sobre os resultados dessa estratégia ainda são raras e centradas nos Estados Unidos da América. Como não há um consenso sobre o termo, outros termos surgem para descrever fenômenos semelhantes, tais como: *desinternacionalização*, *desinvestimento internacional* (MORADLOU; BACKHOUSE, 2016), *repatriação* (TSAY, 2013), *offshoring* reverso, *home-shoring*, *on-shoring* e *back-reshoring* (SRAI; ANÉ, 2016).

A miríade de termos e respectivos conceitos que se sobrepõem, não diz respeito apenas à estratégia de *reshoring*, mas sim ao fenômeno da relocação como um todo, ao exemplo dos termos como *Internacionalização*, *Desenvolvimento Global de Produtos* e *Migração Internacional*, apresentados no Quadro 4. Justamente, no sentido oposto ao que a disciplina da terminologia objetiva: uma comunicação sem ambiguidades. Tendo em vista o melhor entendimento dos termos expostos na seção anterior e visando facilitar a compreensão dos conceitos ambíguos acerca das estratégias de relocação (*sourcing* e *shoring*) apresenta-se a Figura 4.

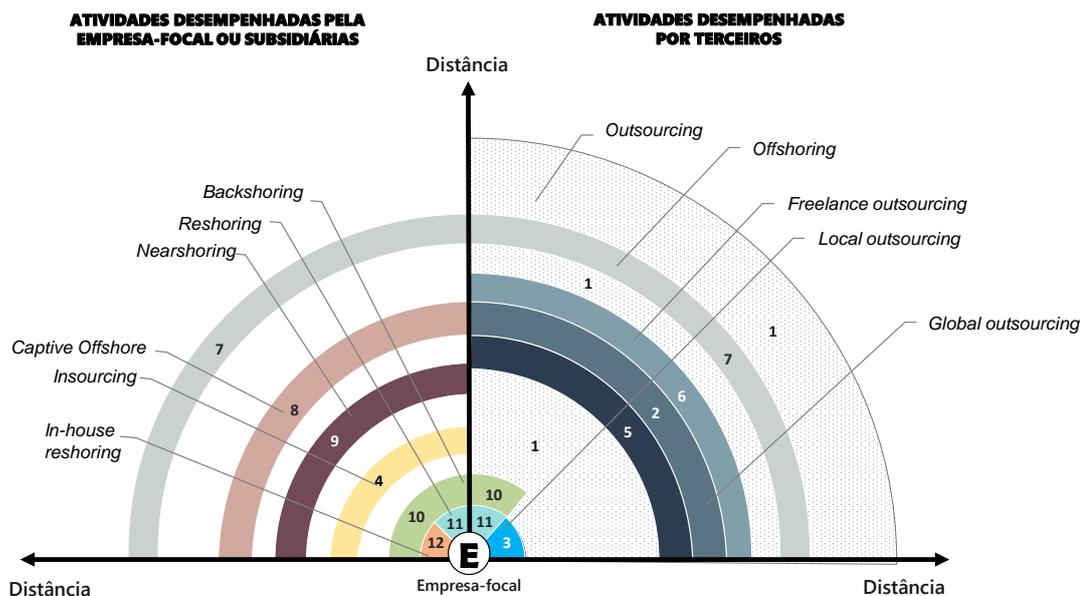


Figura 4 - Estratégias de relocação

Fonte: Elaborado pelos Autores

Observa-se que a distância da empresa-focal é um fator mencionado com frequência no conceito dos termos, sendo assim, um dos eixos de análise na Figura 4 é a distância geográfica. Destaca-se a intersecção do *outsourcing* com outras estratégias, dado que, o primeiro quadrante da Figura 4 é dedicado exclusivamente para decisões que tratam sobre atividades desempenhadas por terceiros. Verifica-se também que, algumas estratégias abrangem os dois quadrantes, em virtude de serem decisões que independem de a atividade de negócio ser desempenhada pela empresa-focal, subsidiária ou terceiros.

Por fim, a Figura 4 em conjunto com os Quadros apresentadas na seção anterior, permite assumir que o *outsourcing* e *offshoring* são os pilares do fenômeno de realocação de empresas e, por conseguinte da realocação de cadeias de suprimentos, pois as combinações entre as duas estratégias e suas respectivas contrapropostas permitem caracterizar as diferentes configurações de locais e atores relacionados as atividades de uma empresa.

Portanto, com base no exposto, define-se o fenômeno da realocação de empresas no âmbito das cadeias de suprimentos como um conjunto de decisões estratégicas cujo a identificação exige o discernimento do local onde a atividade de negócio é desenvolvida, a quem pertence a propriedade dos recursos e instalações, bem como, a organização que está desempenhando a atividade em análise.

No que diz respeito ao portfólio de artigos obtidos a partir da revisão bibliográfica, destaca-se que dos 67 artigos selecionados, 10 citam o trabalho de (FRATOCCHI et al., 2014), que segundo Arlbjørn e Mikkelsen (2014) fornece uma importante contribuição para a literatura acadêmica sobre as estratégias de manufatura relacionadas à *backshoring* e à estratégias de globalização no geral. Bailey e De Propriis (2014) argumentam que Fratocchi et al., (2014) apresentam uma meta-análise abrangente e crítica das recentes contribuições sobre *reshoring*, *backshoring*, *onshoring* e *in-shoring*. O artigo de (FRATOCCHI et al., 2014) não estava em nossa amostra inicial de 213 artigos, devido ao fato de nossa estratégia de pesquisa buscar o termo “*supply chain*” nos campos títulos, assunto e palavras-chave, enquanto os referidos autores mencionam essa palavra no corpo do texto.

Assim, devido ao fator desta ser uma obra muito referenciada, foi incluída no portfólio de artigos analisados Fratocchi et al., (2014). De maneira a enriquecer o portfólio, incluiu-se ainda os trabalhos de (BAHRAMI, 2009), sobre terceirização *offshore*, (KUMAR; KWONG; MISRA, 2009), sobre mitigação de riscos em operações de negócios *offshore*, e (RODRÍGUEZ-DÍAZ; ESPINO-RODRÍGUEZ, 2006), cujo trabalho versa sobre *supply chain redesign*. Estes trabalhos apresentam termos relacionados a realocação de empresas no âmbito da cadeia de suprimentos e são citados em alguns dos 67 artigos que compõem o portfólio inicial de artigos. Embora a estratégia de pesquisa adotada contemple apenas documentos do tipo ‘artigos’, a monografia de (TSAY, 2013) estava indexada em algumas das bases de dados utilizadas e portanto faz parte do portfólio da presente pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Os estudos relacionados à localização são caracterizados por serem interdisciplinares, e possuem mais de um século de desenvolvimento. Acompanhando a reação das empresas

globais, face a crescente competição internacional, as pesquisas sobre realocização de empresas complementam as tradicionais pesquisas de localização. O presente artigo, ao identificar os termos utilizados para definir a realocização de empresas no âmbito das cadeias de suprimentos, mostra que, é necessário identificar três fatores; a localização geográfica em que ocorre a atividade analisada, a organização que detém a propriedade dos recursos utilizados e o ator que desempenha a respectiva atividade.

No que diz respeito ao estudo dos termos utilizados para representar as estratégias de realocização, com a identificação dos sufixos *'sourcing'* e *'shoring'* é possível discernir os três fatores mencionados, posto que, o primeiro sufixo refere-se ao ator que fornece ou oferece os recursos e desempenha as atividades, e o segundo sufixo diz respeito a localização física destes atores, atividades e/ou instalações.

Assim, identificou-se que os termos relacionados a *'sourcing'* se referem a transferência total ou parcial de atividades de atividades para terceiros ou para a própria empresa, e as estratégias relacionadas à *'shoring'* tratam da transferência de atividades e instalações para outros territórios, geralmente estrangeiros. Além disso, encontram-se termos que buscam descrever ao mesmo tempo a transferência de atividades e a alteração de localização geográfica.

Esta pesquisa identificou 23 termos para as estratégias de realocização de empresas, apesar de se ter registro de algumas dessas terminologias por mais de três décadas (por exemplo *outsourcing*), o conjunto de artigos dois quais foram extraídas contempla um horizonte de publicação de nove anos. Após análise, as 23 terminologias parecem indicar que, as bases da realocização de empresas e respectivas cadeias de suprimentos residem nas estratégias de *outsourcing* e *offshoring*. Sugere-se para trabalhos futuros, a investigação das vantagens e desvantagens da adoção de cada uma das 23 estratégias de realocização aqui mencionadas, bem como, o contexto em que são empregadas e os motivos que levam a sua utilização.

6 REFERÊNCIAS

- ARLBJØRN, J. S.; LÜTHJE, T. Global operations and their interaction with supply chain performance. **Industrial Management and Data Systems**, v. 112, n. 7, p. 1044–1064, 2012.
- ARLBJØRN, J. S.; MIKKELSEN, O. S. Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 20, n. 1, p. 60–62, 2014.
- ARSHADI, A.; FAZLOLLAHTABAR, H. An immunity-based control framework for facilities relocation in supply chain. **International Journal of Intelligent Systems Technologies and Applications**, v. 7, n. 2, p. 188–204, 2009.
- BAHRAMI, B. A look at outsourcing offshore. **Competitiveness Review**, v. 19, n. 3, p. 212–223, 2009.
- BAILEY, D.; DE PROPRIIS, L. Manufacturing reshoring and its limits: The UK automotive case. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 7, n. 3, p. 379–395, 2014.
- CARRINCAZEUX, C.; CORIS, M. Why Do Firms Relocate? Lessons from a Regional

- Analysis. **European Planning Studies**, v. 23, n. 9, p. 1695–1721, 2015.
- CASSON, M. Economic analysis of international supply chains: An internalization perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 8–13, 2013.
- CASSON, M.; WADESON, N. The Economic theory of international Supply Chains: A Systems View. **International Journal of the Economics of Business**, v. 20, n. 2, p. 163–186, 2013.
- COYLE, A. Are you in this country? How “Local” social relations can limit the “globalisation” of customer services supply chains. **Antipode**, v. 42, n. 2, p. 289–309, 2010.
- DANESE, P.; VINELLI, A. Supplier network relocation in a capital-intensive context: A longitudinal case study. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 4, p. 1105–1125, 2009.
- DEPECKER, L. **How to build terminology science?** Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins Publishing Company, 2015.
- DOU, Y.; SARKIS, J. A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 2, p. 567–592, 2010.
- FALKOWSKI, J. Economic effects of reorganising an agro-food supply chain: some evidence from Poland. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 5, p. 704–723, 2015.
- FANG, D.; WENG, W. **KPI evaluation system of location decision for plant relocation from the view of the entire supply chain optimization**. 2010 IEEE International Conference on Automation and Logistics, ICAL 2010. **Anais...Shatin**: IEEE Computer Society, 2010
- FINE, C. Intelli-sourcing to replace offshoring as supply chain transparency increases. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 6–7, 2013.
- FRATOCCHI, L. et al. When manufacturing moves back: Concepts and questions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 20, n. 1, p. 54–59, 2014.
- GAROUSI, V.; MANTYLA, M. V. A systematic literature review of literature reviews in software testing. **Information and Software Technology**, v. 80, p. 1339–1351, 2016.
- GRANDINETTI, R.; TABACCO, R. A return to spatial proximity: Combining global suppliers with local subcontractors. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 7, n. 2, p. 139–161, 2015.
- GRAY, J. V. et al. The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 27–33, 2013.
- HAMMAMI, R.; FREIN, Y. Redesign of global supply chains with integration of transfer pricing: Mathematical modeling and managerial insights. **International Journal of Production Economics**, v. 158, p. 267–277, 2014.
- HARTMAN, P. L. et al. Nearshoring, reshoring, and insourcing: Moving beyond the total cost of ownership conversation. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 363–373, 2017.
- HUQ, F.; PAWAR, K. S.; ROGERS, H. Supply chain configuration conundrum: how does the pharmaceutical industry mitigate disturbance factors? **Production Planning and Control**, v. 27, n. 14, p. 1206–1220, 2016.
- KITCHENHAM, B. et al. Systematic literature reviews in software engineering-A tertiary

- study. **Information and Software Technology**, v. 52, n. 8, p. 792–805, 2010.
- KUMAR, S.; KWONG, A.; MISRA, C. Risk mitigation in offshoring of business operations. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 4, p. 442–459, 2009.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; ROTTMAN, J. W. Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 1, p. 13–34, 2008.
- LAPORTE, G.; NICKEL, S.; SALDANHA DA GAMA, F. **Location Science**. [s.l.] Springer International Publishing Switzerland, 2015.
- LEE, T.-R. (JIUN-S.; CHEN, Y. J. Strategic analysis of offshore migration of polluting firms and suppliers: an option value perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 6, p. 666–674, 2012.
- MEFFORD, R. N. Offshoring, lean production and a sustainable global supply chain. **European Journal of International Management**, v. 4, n. 3, p. 303–315, 2010.
- MELACHRINOUDIS, E.; MIN, H. Dynamic relocation and phase-out of a hybrid, two-echelon plant/warehousing facility: a multiple objective approach. **European Journal of Operational Research**, v. 123, n. 1, p. 1–15, 2000.
- MIN, H. K.; MELACHRINOUDIS, E. The relocation of a hybrid manufacturing/distribution facility from supply chain perspectives: A case study. **Omega**, v. 27, n. 1, p. 75–85, 1999.
- MORADLOU, H.; BACKHOUSE, C. J. A review of manufacturing re-shoring in the context of customer-focused postponement strategies. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 230, n. 9, p. 1561–1571, 2016.
- NARAHARISETTI, P. K.; KARIMI, I. A.; SRINIVASAN, R. Supply chain redesign through optimal asset management and capital budgeting. **Computers and Chemical Engineering**, v. 32, n. 12, p. 3153–3169, 2008.
- NIJKAMP, P.; ROSE, A.; KOURTIT, K. **Regional Science Matters: Studies Dedicated to Walter Isard**. [s.l.] Springer, 2015. v. 628
- OSSES, T.; KIES, U.; SCHULTE, A. Regional shifts of employment growth in the European wood-based panel and furniture industries. **International Forestry Review**, v. 15, n. 1, p. 82–97, 2013.
- PATRUCCO, A. S.; SCALERA, V. G.; LUZZINI, D. Risks and governance modes in offshoring decisions: Linking supply chain management and international business perspectives. **Supply Chain Forum**, v. 17, n. 3, p. 170–182, 2016.
- PAVEL, S.; NOLET, D. **Handbook of Terminology**. [s.l.] Minister of Public Works and Government Services Canada - Terminology and Standardization Translation Bureau, 2001.
- PELLENBARG, P. H. et al. Firm relocation: state of the art and research prospects. **University of Groningen, SOM research school (working paper)**, n. August, p. 1–42, 2002.
- RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 483–502, 2006.
- ROTHENBERG, S.; HIRA, R.; TANG, Z. Printing industry offshoring: perspectives from US based printers. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 1, p. 50–63, 2008.

- SHANG, J. et al. Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 146–163, 2009.
- SHIRAZI, B.; FAZLOLLAHTABAR, H.; SHAFI, D. A Genetic Approach to Optimize Mathematical Model of Facilities Relocation Problem in Supply Chain. **Journal of Applied Sciences**, v. 8, n. 18, p. 3119–3128, 2008.
- SMITH, H. K.; LAPORTE, G.; HARPER, P. R. Locational analysis: highlights of growth to maturity. **Journal of the Operational Research Society**, v. 60, p. s140–s148, 2009.
- SØNDERGAARD, E.; OEHMEN, J.; AHMED-KRISTENSEN, S. Extension of internationalisation models: drivers and processes for the globalisation of product development – a comparison of Danish and Chinese engineering firms. **Production Planning and Control**, v. 27, n. 13, p. 1112–1123, 2016.
- SRAI, J. S.; ANÉ, C. Institutional and strategic operations perspectives on manufacturing reshoring. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 23, p. 7193–7211, 1 dez. 2016.
- STENTOFT, J.; MIKKELSEN, O. S.; JENSEN, J. K. Flexicurity and relocation of manufacturing. **Operations Management Research**, v. 9, n. 3–4, p. 133–144, 2016a.
- _____. Offshoring and backshoring manufacturing from a supply chain innovation perspective. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 190–204, 2016b.
- STEVEN, A. B.; DONG, Y.; CORSI, T. Global sourcing and quality recalls: An empirical study of outsourcing-supplier concentration-product recalls linkages. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 241–253, jul. 2014.
- TATE, W. L.; BALS, L. Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 2/3, p. 106–113, 2017.
- TATE, W. L.; ELLRAM, L. M. Offshore outsourcing: A managerial framework. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 24, n. 3–4, p. 256–268, 2009.
- TSAY, A. A. Designing and controlling the outsourced supply chain. **Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management**, v. 7, n. 1–2, p. 1–160, 2013.
- VIVEK, S. D.; RICHEY JR., R. G.; DALELA, V. A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. **Journal of World Business**, v. 44, n. 1, p. 16–30, 2009.
- WANG, Z.; GAO, W.; MUKHOPADHYAY, S. K. Impact of taxation on international transfer pricing and offshoring decisions. **Annals of Operations Research**, v. 240, n. 2, p. 683–707, 2016.
- WHITFIELD, G. Offshoring, Overshoring, and Reshoring: The Long-Term Effects of Manufacturing Decisions in the United States. **Breaking up the Global Value Chain: Opportunities and Consequences Advances in International Management**, v. 30, p. 123–139, 2017.
- WIESMANN, B. et al. Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. **European Business Review**, v. 29, n. 1, p. 15–42, 2017.
- YOUNGDAHL, W.; RAMASWAMY, K.; VERMA, R. Exploring new research frontiers in

offshoring knowledge and service processes. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 2, p. 135–140, 2008.