As estratégias industriais dos Estados Unidos e o movimento de *reshoring*: processo histórico e evidências recentes.

DANIEL CASCIMIRO GOMES
ÁLVARO AUGUSTO VELOSO THEODORO

Resumo

O artigo examina as transformações das estratégias industriais dos Estados Unidos no contexto das mudanças estruturais do capitalismo desde o pós-Segunda Guerra Mundial. A partir da consolidação da hegemonia econômica norte-americana e do regime fordista de produção, analisa-se o processo de crise e reestruturação ocorrido a partir das décadas de 1960 e 1970, marcado pela flexibilização produtiva, pela intensificação da concorrência internacional e pela crescente centralidade das finanças. Nesse movimento, destaca-se a transição da lógica de "*retain and reinvest*" para "*downsize and distribute*", que contribuiu para a reorientação das decisões empresariais em direção à maximização do valor para o acionista, em detrimento do investimento produtivo e do emprego industrial. A expansão das cadeias globais de valor e o avanço do *offshoring* aprofundaram a fragmentação internacional da produção, reforçando a perda relativa da base industrial norte-americana. Nesse contexto, o *reshoring* emerge como um fenômeno recente, associado à reconfiguração das estratégias empresariais e às mudanças no ambiente econômico e institucional, sendo apresentado como parte das respostas às transformações acumuladas ao longo desse processo.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; *reshoring*; cadeias globais de valor; desindustrialização.

1. Introdução

A economia mundial passou por profundas transformações a partir do pós-Segunda Guerra Mundial, período que marcou a consolidação do predomínio dos Estados Unidos na ordem econômica internacional. A hegemonia americana não se configurou como uma ruptura revolucionária na estrutura do sistema capitalista, mas como a continuidade e intensificação de um processo de expansão já em curso, acelerado pelos efeitos econômicos da guerra. Diferentemente das principais potências industriais europeias e do Japão, cujo aparato produtivo foi amplamente destruído, os Estados Unidos (EUA) não sofreram danos materiais em seu território; ao contrário, experimentaram significativa expansão econômica durante o conflito.

Além disso, a posição hegemônica dos Estados Unidos não se limitava a uma vantagem circunstancial decorrente da destruição alheia. Tratava-se igualmente de uma superioridade

estrutural: o país concentrava capacidade produtiva em larga escala, robustas reservas de capital, liderança tecnológica e um mercado interno dinâmico, capaz de sustentar economias de escala e inovações organizacionais. Nessas condições, a economia capitalista mundial passou a se reorganizar em torno do eixo norte-americano, tanto no plano produtivo quanto no monetário-financeiro, estabelecendo um ambiente mais favorável à expansão do comércio internacional e à mobilidade dos fatores de produção no interior da ordem liderada pelos Estados Unidos (Hobsbawm, 1995).

Nesse contexto, a hegemonia industrial foi o que garantiu uma base sólida para o aparato produtivo baseado no fordismo, que se baseava em um regime de acumulação fundamentado na produção em massa padronizada, altos salários industriais, consumo de massa e forte intervenção estatal. Porém, segundo David Harvey (1990), as condições necessárias para que houvesse "progresso" dentro do modelo capitalista de produção eram, por definição, inconsistentes e contraditórias; assim, a dinâmica desse modelo está inerentemente propensa a crises. E o modelo vigente nos Estados Unidos não foi diferente: durante a década de 1960, o regime baseado na produção em massa garantiu ao país uma tendência de superacumulação, condição em que existe, ao mesmo tempo, capital ocioso e trabalho ocioso, de modo que se torna impossível unir esses recursos. A generalização dessa condição leva a um excesso de mercadorias e estoques, a um excedente de capital e a elevado desemprego.

A escalada de uma crise marcada pela superacumulação de capital nos EUA mostrou-se presente quando os países começaram a se reconstruir, e a demanda interna, outrora garantida pelo Estado, não foi capaz de crescer no mesmo ritmo da produção. Nesse sentido, uma das principais consequências dessa crise foi o enfraquecimento da estrutura produtiva rígida que caracterizava o fordismo: as grandes fábricas integradas e especializadas, voltadas para a produção padronizada em larga escala, tornaram-se menos eficientes em um contexto de demanda mais instável e competitiva (Harvey, 1990). Outro desdobramento importante foi a transformação das relações de trabalho. Durante o período fordista, os trabalhadores industriais tinham, em muitos casos, empregos relativamente estáveis, com salários capazes de sustentar o consumo de massa. Com a crise, as empresas passaram a reduzir custos por meio de estratégias como terceirização, automação e deslocamento da produção para regiões com mão de obra mais barata. Isso contribuiu para o aumento da precarização do trabalho, para o enfraquecimento dos sindicatos e para a redução da segurança no emprego que havia caracterizado parte do período anterior.

Com isso, além da crise interna estadunidense, o mundo passou a apresentar uma mudança na estrutura produtiva: o período chamado de Terceira Revolução Industrial passou a incorporar tecnologias baseadas em eletrônica, informática e telecomunicações nos processos produtivos, permitindo que as empresas processassem e transmitissem grandes volumes de informação em tempo real, alterando significativamente a forma como a produção era planejada, coordenada e executada.

Junto a isso, houve a ascensão de competidores como Japão e Alemanha, que construíram sistemas industriais e empresariais mais novos e mais permeáveis a mudanças tecnológicas e organizacionais, além de novos países periféricos que estavam se industrializando.

O surgimento de novas potências capazes de competir no mercado internacional contribuiu para o questionamento do modelo monetário internacional baseado no acordo de Bretton Woods, no qual as taxas de câmbio eram fixas, mas ajustáveis: cada país definia um valor oficial para sua moeda em relação ao dólar, enquanto o dólar era conversível em ouro a uma taxa fixa. Durante a década de 1960, inevitáveis pressões sobre o dólar se intensificaram; já em 1971, Nixon acabou com a conversibilidade do dólar em ouro a uma taxa fixa e, em 1973, o sistema de paridades fixas, mas ajustáveis, foi substituído por um sistema de flutuações (Harvey, 1990). Nesse sistema, o valor de cada moeda é determinado principalmente pela oferta e demanda nos mercados cambiais internacionais. Isso significa que fatores como fluxos de comércio, movimentos de capitais, expectativas dos investidores, diferenças de juros e condições macroeconômicas passam a influenciar diretamente o preço das moedas. Os bancos centrais ainda podem intervir no mercado cambial, mas não precisam manter uma paridade fixa.

Essas crises, por fim, contribuíram para uma reconfiguração geográfica da produção. Nas décadas seguintes, houve um deslocamento crescente da manufatura para países em que o custo de produção fosse menor (*offshoring*), dando origem à globalização e à expansão das cadeias produtivas, o que permitiu a reorganização da indústria global sob uma nova dinâmica competitiva entre os países. Observam-se mudanças no padrão de comércio internacional, ocasionadas pelo aumento considerável das importações — com ênfase em bens intermediários — dos países desenvolvidos, fenômeno possibilitado pela tendência de realocação da produção para novas economias emergentes, impulsionada pelo aumento da concorrência asiática.

Nesse contexto, segundo Lazonick e O'Sullivan (2000), houve uma mudança nas estratégias empresariais: da lógica de "reter e reinvestir", típica do capitalismo produtivo do pós-guerra, para a de "racionalizar e distribuir", orientada à maximização dos lucros. Essa mudança contribuiu para a financeirização das empresas e para a perda de base industrial doméstica nos Estados Unidos. A partir dos anos 2000, o aprofundamento das cadeias globais de valor intensificou a dependência produtiva em relação à Ásia, sobretudo à China, que se consolidou como "a oficina do mundo" (Gomes e Diegues, 2021).

Porém, nas últimas décadas, o declínio relativo da base industrial norte-americana e a ascensão do modelo de produção asiático reacenderam o debate nos EUA sobre a necessidade de reindustrialização e repatriação produtiva. Desde o segundo governo do presidente Obama, o discurso de "trazer de volta os empregos industriais" passou a ser mais valorizado, fazendo uso de políticas de caráter protecionista e nacionalista, apoiando programas como a *Reshoring Initiative*, buscando

estimular o chamado *reshoring*, ou seja, o retorno das plantas industriais ao território do país de origem da empresa matriz, no caso, o território norte-americano.

À luz do contexto analisado, observa-se que as transformações recentes na estrutura produtiva dos Estados Unidos estão inseridas em um processo mais amplo de reconfiguração da economia global, marcado por mudanças nas cadeias globais de valor, pela crescente centralidade da competição tecnológica e por preocupações com segurança econômica. Nesse contexto, a discussão sobre *reshoring* ganha relevância tanto no debate acadêmico quanto no discurso político, sendo frequentemente apresentada como estratégia para reverter tendências de desindustrialização observadas nas últimas décadas. Nesse sentido, algumas questões tornam-se particularmente relevantes: as políticas recentes dos Estados Unidos têm sido capazes de promover uma relocalização significativa de atividades industriais ou permanecem limitadas a iniciativas pontuais? Em que medida essas estratégias podem alterar a dinâmica das cadeias globais de valor construídas ao longo das últimas décadas?

Com isso, o presente estudo busca verificar se há uma política de *reshoring* em curso que se traduza em efetiva repatriação de empresas ao território norte-americano ou se configura mais como uma estratégia política e simbólica de recuperação do protagonismo industrial do que uma inflexão estrutural nas cadeias globais de valor.

2. Caráter das estratégias comerciais e industriais dos EUA nas décadas de 60 e 70

2.1 Contexto estrutural dos anos 1960

Ao término da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos emergiram como a principal potência econômica do sistema internacional. O produto interno bruto norte-americano havia crescido aproximadamente dois terços em relação ao período anterior ao conflito, e o país passou a concentrar mais da metade da produção industrial mundial. Essa supremacia, contudo, não pode ser explicada exclusivamente por méritos internos ou pela superioridade estrutural em relação à capacidade produtiva, às reservas de capital, à liderança tecnológica e a um mercado interno dinâmico, capaz de sustentar economias de escala e inovações organizacionais. Ela decorreu também do colapso relativo das demais economias centrais. As principais potências industriais rivais, notadamente na Europa e no Japão, não apenas perderam anos acumulados de investimento produtivo, como tiveram suas infraestruturas físicas amplamente devastadas pelos conflitos bélicos, o que comprometeu severamente sua capacidade de retomada imediata do crescimento econômico e da reconstrução industrial no pós-Segunda Guerra.

Nesse contexto, os Estados Unidos consolidaram-se como a potência industrial hegemônica, fazendo com que a reorganização do capitalismo internacional se estruturasse, em grande medida,

segundo seus próprios moldes institucionais, produtivos e financeiros. A hegemonia industrial rapidamente se converteu também em hegemonia monetária. Esse movimento materializou-se na criação do sistema monetário internacional estabelecido em Bretton Woods, em 1944, que institucionalizou o papel central do dólar na economia mundial (Brenner, 2006).

Conforme argumenta Giovanni Arrighi (1996), o sistema de Bretton Woods foi muito mais do que um simples arranjo técnico destinado à estabilização de paridades cambiais entre algumas moedas selecionadas e à ancoragem dessas paridades nos custos de produção, por meio de uma taxa de câmbio fixa entre o dólar e o ouro. Caso o objetivo do acordo fosse apenas restabelecer a paridade dólar-ouro, o novo regime monetário teria representado uma mera restauração do padrão-ouro clássico vigente no final do século XIX e início do século XX. No entanto, o que se verificou foi algo qualitativamente distinto: o novo regime manteve formalmente uma referência ao ouro, mas a conversibilidade foi restrita ao dólar, que passou a ser a única moeda diretamente convertível em ouro, enquanto as demais moedas mantinham taxas de câmbio fixas em relação ao dólar. Isso garantiu aos Estados Unidos a capacidade de controlar a moeda que estruturava o sistema monetário internacional, ou seja, consolidou o país como principal centro emissor de moeda internacional e agente estruturador do capitalismo no pós-guerra.

O sistema criado em Bretton Woods permitiu que a "produção" do dinheiro internacional deixasse de ser um fenômeno predominantemente automático, vinculado à disponibilidade física de ouro, para tornar-se uma função institucionalizada e politicamente administrada. Essa função passou a ser desempenhada por uma rede de instituições governamentais e multilaterais, sob domínio dos Estados Unidos e de suas instituições, cujo objetivo explícito era promover a estabilidade e a segurança no sistema internacional. Formalmente, os principais responsáveis por essa engrenagem eram o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, que, na prática, entretanto, operavam em estreita articulação com o Sistema da Reserva Federal dos Estados Unidos e com os bancos centrais dos países aliados, conferindo ao Estado norte-americano capacidade singular de influência sobre a liquidez internacional. Assim, o dinheiro mundial deixou de ser apenas um equivalente geral de trocas e tornou-se um instrumento estratégico da gestão estatal e da projeção de poder (Hobsbawm, 1995).

Sob essa hegemonia econômica e monetária norte-americana, iniciou-se um processo de crescente "internalização" de parcela significativa do comércio mundial no interior das grandes corporações multinacionais, acompanhado de uma intensificação da hierarquização vertical da produção. Segundo Arrighi (1996), o comércio mundial composto por transações intrafirmas aumentou entre 20% e 30% ao longo da década de 1960. Em termos absolutos, mais da metade das exportações e importações dos Estados Unidos correspondia, naquele período, a simples transferências de bens e serviços entre filiais e matrizes de corporações globais. Esse dado revela a

centralidade assumida pelo investimento direto no exterior, que, em sua essência, representava o esforço sistemático dessas empresas de transferir o controle administrativo e decisório de setores substantivos das economias estrangeiras para agentes econômicos estadunidenses.

As novas organizações empresariais que emergiram nesse contexto caracterizavam-se por uma estrutura estritamente comercial e por uma especialização estratégica em linhas específicas de produção e distribuição, distribuídas por múltiplos territórios e jurisdições. Atuavam simultaneamente em cooperação e em concorrência com outras corporações similares, organizando cadeias produtivas cada vez mais complexas e geograficamente dispersas. Essa transterritorialidade, combinada com elevada capacidade de coordenação administrativa e financeira, permitiu que tais empresas se tornassem os principais vetores da expansão capitalista no pós-guerra.

Em razão dessa expansão e da consolidação de estratégias globais de produção, o número de corporações transnacionais cresceu de forma expressiva ao longo das décadas seguintes. Uma estimativa realizada em 1980 calculava a existência de aproximadamente 10 mil companhias transnacionais e cerca de 90 mil afiliadas extraterritoriais (Hobsbawm, 1995). No início da década de 1990, segundo outra estimativa, esses números teriam alcançado aproximadamente 35 mil empresas e 175 mil filiais no exterior (Hobsbawm, 1995). Esses dados evidenciam que o processo de internacionalização produtiva iniciado sob a hegemonia norte-americana constituiu um movimento estrutural de reorganização do capitalismo mundial, no qual as empresas sediadas nos Estados Unidos desempenharam papel central.

2.2 Anos 1970: crise e início da reestruturação produtiva

Na década de 1970, deu-se o início da crise do sistema monetário mundial. Devido ao surgimento de uma inflação descontrolada, houve a necessidade de restringir o acesso ao crédito, algo que foi garantido pela alta na taxa de juros ao longo da década de 1970, para manter a economia mundial em funcionamento. A inflação presente nos EUA possui como explicação o fato de que os principais países capitalistas, ao longo da década de 1960, recorreram a déficits orçamentários exponencialmente maiores, assegurados por uma política monetária expansionista, com o objetivo de segurar a elevada demanda. Entretanto, mesmo após essa política ser destituída em meados da década de 1970, levando a uma nova política mais restritiva, ao final da década as economias capitalistas voltaram praticamente ao mesmo ponto de quando começaram, ainda que o caminho até lá tenha sido bem diferente do que a história já havia presenciado (Hobsbawm, 1995).

Em resposta à recessão decorrente da crise do petróleo de 1974-75, o governo americano da época efetuou a maior redução de impostos da história do país, adotando uma série de estímulos anuais. Durante a segunda metade da década, o governo recorreu a déficits que, em relação ao PIB, triplicaram em comparação ao nível do final da década de 1960. Isso serviu como sinal para a

economia privada de que o governo faria de tudo para evitar uma grande recessão e ajudaria a criar um ambiente propício para empréstimos ao setor privado (Arrighi, 1996).

A queda na lucratividade das firmas americanas, iniciada no final da década de 1960, deu-se, em grande parte, pela persistência paradoxal da supercapacidade e da superprodução desse setor, mesmo com as quedas no lucro. A partir da metade da década, o governo dos EUA adotou um significativo aumento nos gastos públicos deficitários. David Harvey (1990) aponta que isso possui duas razões principais: o financiamento da Guerra do Vietnã e a expansão dos programas sociais do governo de Lyndon B. Johnson, conhecidos como Great Society. Esses gastos ampliaram a demanda agregada na economia, sustentando níveis elevados de produção e emprego. Empresas com altos custos e/ou baixo crescimento continuaram operando, apesar da baixa taxa de lucro, graças ao alto nível dos gastos deficitários e às taxas de juros ultrabaixas. Essa política não foi apenas essencial para manter a economia dos Estados Unidos em funcionamento, como também serviu como fornecedora de demanda para essas firmas (Brenner, 2006).

Nesse contexto, mesmo as políticas de estímulo à demanda não foram suficientes para restaurar a rentabilidade do capital ao final da década de 1960. Os déficits públicos contribuíram para sustentar o nível de atividade, mas não foram capazes de gerar uma expansão da oferta compatível com o crescimento da demanda, sobretudo em um cenário marcado por estruturas produtivas relativamente rígidas e por crescente competição internacional. Como resultado, intensificaram-se as pressões inflacionárias na economia americana. Ao longo dos anos 1970, esse quadro evoluiu para um cenário de inflação persistente combinada com desaceleração econômica, fenômeno que colocou em xeque os instrumentos tradicionais de gestão macroeconômica inspirados no keynesianismo. Diante desse quadro, a política econômica dos Estados Unidos passou por uma importante reorientação: o combate à inflação tornou-se prioridade central, levando ao aumento expressivo das taxas de juros e à adoção de uma postura mais restritiva por parte das autoridades monetárias. Essa mudança marcou o início do afastamento progressivo das políticas keynesianas que haviam caracterizado o período do pós-guerra e abriu caminho para a reconfiguração do papel do Estado e do regime de acumulação nas décadas seguintes.

2.3 Internacionalização da produção

Ao final da década de 1970, fez-se necessário um choque de juros como meio de recuperar a dominância do dólar. Como resultado, essas mudanças contribuíram para a promoção de políticas de desregulamentação e inovações financeiras, acarretando uma intensificação global dos movimentos de securitização e da circulação financeira em escala mundial, ampliando-se independentemente do financiamento da produção de bens e serviços. Do lado distributivo, o regime baseado na repartição dos ganhos de produtividade, que em certo momento foi uma das condições que haviam garantido o

ciclo de crescimento da “era de ouro” e as mudanças na ordem econômica mundial, foi gradativamente desestruturado. Esse ambiente reduziu o espaço para aumento salarial sem compressão das margens empresariais. A intensificação do conflito distributivo, por sua vez, ocasionou a retração do investimento produtivo, encerrando o ciclo expansivo do pós-guerra.

A deterioração desse ambiente, que foi capaz de garantir o crescimento da “era de ouro”, culminou em um amplo processo de reestruturação das organizações empresariais. As multinacionais tinham o desafio de reforçar e sustentar as vantagens competitivas diante de um cenário de aumento da concorrência, maior volatilidade e instabilidade econômica, além de os próprios países centrais estarem apresentando baixas taxas de crescimento (Sarti e Hiratuka, 2010).

Devido a essa nova dinâmica, a necessidade de desenvolver ativos intangíveis capazes de alavancar ganhos monopólicos ganhou um novo impulso. A busca por capacitação para inovação em produtos e processos, juntamente ao aumento dos gastos em P&D, deu origem a uma aceleração na transformação tecnológica, com intensa difusão das tecnologias de informação e comunicação. A estabilidade tecnológica apresentada no período anterior foi rompida, em especial por meio do aumento do peso do complexo eletrônico na indústria mundial (Hiratuka e Sarti, 2015).

Mesmo que a questão da inovação tenha recebido mais atenção, a criação de outros ativos intangíveis também passou a receber crescente foco, em especial a diferenciação de produtos, as vantagens organizacionais, a qualificação e a experiência da mão de obra, patentes, marcas e marketing etc. Isso levou a um esforço adicional e a uma necessidade muito maior de comprometimento de recursos para enfrentar a competição a partir de então, justamente em uma situação de maior volatilidade e incerteza quanto ao crescimento da demanda e a outras variáveis macroeconômicas.

Outro ponto a considerar é que, enquanto essas mudanças ocorriam, o mundo experimentava as transformações decorrentes da globalização. Tais transformações implicaram não apenas uma expressiva ampliação da escala das operações monetário-financeiras em âmbito internacional, mas, sobretudo, uma reconfiguração da temporalidade das relações de débito e crédito, bem como das posições ativas e passivas dos agentes econômicos. Essa nova configuração intensificou a necessidade de maior mobilidade e reversibilidade nas decisões de investimento e alocação de capital. Paralelamente, a crescente profundidade e liquidez dos mercados financeiros, associadas à expansão do papel desempenhado por investidores institucionais, impulsionou um processo permanente de reavaliação das aplicações de capital, submetendo as decisões empresariais a um escrutínio contínuo por parte do mercado.

A partir desse contexto de aumento da concorrência, as empresas passaram a experimentar um ambiente em que a acumulação de vantagens específicas e o comprometimento de recursos para a construção dessas vantagens tornaram-se mais urgentes. Junto a isso, aumentou a necessidade de

obter retorno elevado e rápido a partir do uso dos ativos, em função da crescente imprevisibilidade das condições de demanda e do comportamento das variáveis macroeconômicas.

Dada essa situação, Sarti e Hiratuka (2010) argumentam que o impulso no grau de internacionalização das grandes multinacionais, observado a partir da década de 1980, e a forma como se deu essa expansão estão associados à busca pela exploração de ativos capazes de garantir vantagens competitivas, com racionalização de recursos, diminuição de custos e aumento de flexibilidade, juntamente à necessidade de encontrar novos ambientes de acumulação e aumentar o valor agregado desses ativos.

Para Gomes e Diegues (2021), foi graças a essa transformação na estrutura mundial que houve a realocação da produção para redes regionais e globais de valor. Tal processo teve como base a consolidação das tecnologias de informação e comunicação, sendo a principal função das redes fornecer acesso rápido e facilitar o acesso a recursos, capacidade e conhecimento para essas empresas. Essas transformações modificaram as estratégias mundiais de produção, gestão e inovação empresarial, resultando na consolidação de uma nova divisão internacional do trabalho. Nesse arranjo, economias em desenvolvimento passaram a concentrar-se predominantemente em atividades manufatureiras e de montagem, enquanto as economias desenvolvidas se especializaram nas etapas de maior intensidade tecnológica e valor agregado, como pesquisa e desenvolvimento (P&D), design e inovação.

Por consequência do processo de fragmentação produtiva manufatureira, que também se estendia ao setor de serviços, o conteúdo das exportações globais passou a ter maior participação das atividades de serviço em comparação àquelas estritamente produtivas: cerca de um terço dos insumos nas exportações de manufaturados de países centrais e 26% nas exportações de países em desenvolvimento (Gomes e Diegues, 2021).

Por outro lado, Sarti e Hiratuka (2010) afirmam que a característica mais importante é que esse processo resultou em uma transformação estrutural na forma como as grandes multinacionais operam. Movidas, de um lado, pelo novo contexto concorrencial e, por outro, pelas mudanças nas condições do macroambiente internacional, a liberalização crescente dos fluxos de comércio e de capital, a desregulamentação financeira e o surgimento de novas tecnologias de informação asseguraram às grandes corporações maior liberdade para se expandir e, ao mesmo tempo, reorganizar o conjunto de suas operações internacionais.

No período de concorrência doméstica, a cadeia de valor das corporações multinacionais tendia a ser amplamente replicada em cada país onde estavam presentes, de modo que as distintas etapas produtivas e funções corporativas eram reproduzidas localmente, conferindo relativa autonomia às filiais nacionais. Com a posterior expansão e racionalização dessa estrutura, contudo, a cadeia de valor passou por um processo de fragmentação e especialização funcional, no qual

atividades específicas passaram a ser concentradas em determinados países ou regiões. Essa reorganização implicou a racionalização da estrutura de recursos anteriormente estabelecida, permitindo às corporações explorar economias de escala e de escopo por meio da coordenação de atividades produtivas geograficamente dispersas.

Tornou-se comum, assim, a existência de filiais altamente especializadas, responsáveis pelo fornecimento de componentes ou por linhas específicas de produtos para toda a rede regional ou mesmo global, assumindo inclusive funções corporativas associadas a essas atividades. Paralelamente, a fragmentação e a dispersão da cadeia de valor passaram a envolver, de forma crescente, diferentes firmas localizadas em múltiplos países, articulando-se às políticas e estratégias nacionais de desenvolvimento, mas sob a coordenação estratégica das grandes corporações líderes. Nesse processo, diversas atividades anteriormente internalizadas e verticalmente integradas passaram a ser externalizadas, consolidando um modelo de organização produtiva baseado na descentralização operacional e na centralização do controle estratégico (Hiratuka e Sarti, 2015).

Em síntese, o avanço da internacionalização da produção não apenas permitiu a expansão das corporações multinacionais e a consolidação das cadeias globais de valor, aprofundando a fragmentação internacional da produção, como também produziu efeitos estruturais internos nas economias centrais, em especial nos Estados Unidos. A expansão em nível mundial das firmas, ao mesmo tempo em que ampliou sua escala e alcance geográfico, alterou seus padrões de organização, financiamento e governança, redefinindo os incentivos que orientavam suas decisões estratégicas. Nesse contexto, a própria política econômica estadunidense passou a refletir tais transformações, incorporando progressivamente uma lógica orientada à liberalização financeira, à valorização dos mercados de capitais e à maximização do valor para o acionista. Assim, para compreender plenamente as consequências da reestruturação produtiva iniciada nas décadas anteriores, torna-se necessário examinar as mudanças institucionais e estruturais que redefiniram o comportamento das corporações e do Estado norte-americano, tema que será desenvolvido na próxima seção.

3. Mudanças estruturais na indústria dos EUA após a década de 1980

3.1 Mudança na Governança corporativo

Como foi apresentado neste artigo, as mudanças decorrentes das décadas de 1960 e 1970 permitiram que houvesse uma reestruturação no modo de produzir não só dos EUA, mas do mundo como um todo. Todavia, o lado produtivo não foi o único a sofrer mudanças. Durante esse período de expansão das firmas, os EUA presenciaram transformações na governança corporativa das empresas e no papel do Estado. Nesse contexto, destaca-se que, na década de 1980, começaram a ganhar apoio discursos que defendiam a governança corporativa voltada à criação de valor para os

acionistas, pois um número, até certo ponto pequeno, de multinacionais, que empregavam centenas de milhares de pessoas, dominava a economia dos Estados Unidos, levando a uma acumulação de capacidade que permitia a geração de receitas elevadas (Serfati, 2013).

A mudança na governança corporativa ocorreu, pois as principais empresas manufatureiras dos EUA enfrentaram problemas de centralização excessiva e competição inovadora durante a década de 1970. Isso levou um grupo de economistas financeiros americanos a desenvolver uma abordagem para a governança corporativa conhecida como teoria da agência. Esses economistas foram treinados a acreditar que o mercado seria sempre superior na alocação eficiente dos recursos; tais teóricos eram ideologicamente contrários ao controle corporativo, isto é, gerencial, voltado para a alocação de recursos e retornos na economia. De acordo com William Lazonick e Mary O'Sullivan (2000), esses autores postularam que, na governança das empresas, os acionistas são os principais e os gerentes são seus agentes, o argumento era que os gerentes corporativos eram indisciplinados pelo mecanismo de mercado, logo, utilizariam de maneira oportunista o seu controle sobre a alocação de recursos e retornos corporativos para enriquecer ilicitamente ou, no mínimo, agiriam contra os objetivos e interesses dos acionistas.

Devido ao surgimento e à disseminação dessa nova abordagem, reforçaram-se as críticas ao modelo anterior de governança corporativa, no qual os gestores tinham maior autonomia para decidir estratégias de longo prazo e alocar recursos produtivos dentro das empresas. Sob a ótica da teoria da agência, esse modelo gerencial passou a ser visto como ineficiente, pois permitiria desperdício de recursos e decisões desalinhadas com os interesses dos investidores. Como resultado, difundiu-se a ideia de que o mercado, por meio da disciplina imposta pelos acionistas, pelo mercado de capitais e por mecanismos como a remuneração baseada em ações, seria mais eficiente do que a gestão corporativa tradicional para orientar a alocação de recursos (Mazzucato, 2011).

Por causa do baixo desempenho durante a década de 1970 e da posição privilegiada dos gestores corporativos vigentes, os teóricos da agência afirmaram que havia a necessidade de um mercado de aquisições que, funcionando como uma espécie de mercado de controle corporativo, cumprisse o papel de disciplinar os gestores dessas empresas com desempenho inferior. A partir disso, para esses economistas, a taxa de retorno das ações corporativas era sua principal medida de desempenho, e a maximização do valor para o acionista tornou-se o objetivo a ser atingido.

Além disso, durante esse período, outro fator estimulou a prioridade da lógica da geração de valor para o acionista na economia estadunidense: a crescente atuação dos investidores institucionais. Iniciava-se a substituição da participação acionária de famílias individuais por instituições como fundos mútuos, fundos de pensão e seguradoras de vida, algo que permitiu as aquisições defendidas pelos teóricos da agência e deu aos acionistas muito mais poder para controlar e influenciar os rendimentos e os valores de mercado das ações dessas empresas.

Ainda assim, na década de 1960, havia restrições legais sobre o quanto esses fundos podiam possuir de ações em suas carteiras de investimento, além de terem papel limitado na mobilização das poupanças das famílias. Porém, a década de 1970 deu início a um processo de mudanças no setor financeiro dos EUA, que impulsionou o crescimento do investimento institucional baseado em ações, em grande parte influenciado pelo movimento das empresas financeiras de Wall Street, que passaram a apoiar atividades de longo prazo das demais firmas, por meio da emissão de títulos, para criar taxas e ganhos de capital por meio da negociação de títulos corporativos e governamentais. Com o objetivo de expandir esse mercado de negociação de títulos, as empresas de Wall Street mobilizaram esforços para que a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) acabasse com as comissões fixas sobre as transações na bolsa de valores (William Lazonick e Mary O'Sullivan, 2000).

3.2 Transição da lógica "*retain and reinvest*" para "*downsize and distribute*"

Durante as décadas do período pós-guerra, o princípio por trás do processo de alocação dos recursos corporativos podia ser resumido em "*retain and reinvest*", isto é, as empresas retinham os lucros e os reinvestiam em capacidade produtiva. Investiam, por exemplo, em funcionários, que, ao se beneficiarem com maiores rendimentos e maior segurança no trabalho, contribuíam para gerar mais produtividade e competitividade para a empresa. A lógica "*retain and reinvest*" está associada à alocação de recursos voltada à criação de valor em nível empresarial e implementa um processo de extração de valor no qual a empresa compartilha ganhos de inovação com uma ampla base de funcionários. Isso contribuiu para um crescimento equitativo e estável (William Lazonick e Mary O'Sullivan, 2000).

Por outro lado, o regime "*downsize and redistribute*", no qual as corporações procuram reduzir a força de trabalho e distribuir os lucros visando interesses financeiros, busca extrair valor no nível empresarial às custas dos funcionários que colaboraram para esse processo de criação de valor. Esse movimento não só contribui para favorecer interesses financeiros, como inevitavelmente leva à instabilidade do emprego e à desigualdade de renda.

No período de predominância do regime fordista, a governança corporativa das grandes empresas industriais estava orientada pela lógica do "*retain and reinvest*", isto é, pela retenção dos lucros e seu reinvestimento no próprio processo produtivo. Nesse contexto, a expansão das firmas estava associada à ampliação da capacidade produtiva, ao investimento em inovação tecnológica, à formação e estabilidade da força de trabalho e à elevação da produtividade. Essa lógica era coerente com o padrão de acumulação fordista, caracterizado pela produção em massa, por grandes corporações verticalmente integradas, planejamento de longo prazo e pela articulação entre crescimento da produtividade, expansão do emprego e aumento dos salários (Harvey, 1990). O fordismo baseava-se em um compromisso institucional relativamente estável entre capital, trabalho e

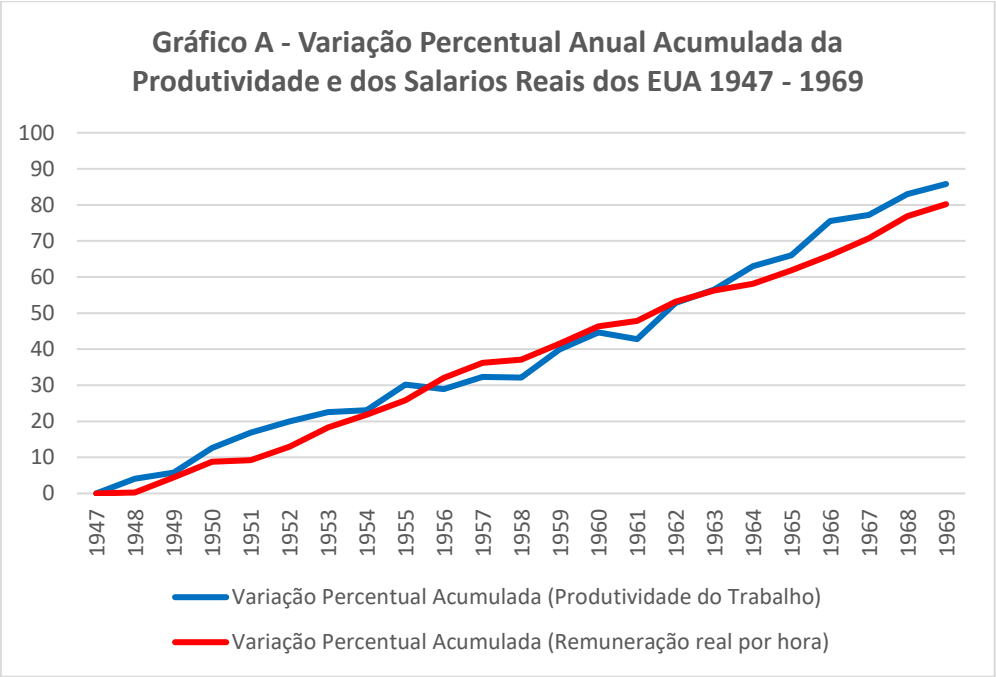
Estado, no qual o crescimento econômico dependia da expansão da produção em massa e do consumo de massa. Nesse âmbito, a retenção e o reinvestimento dos lucros nas próprias empresas reforçavam a lógica de crescimento produtivo e a consolidação das grandes corporações industriais.

Em contraste, a crise do fordismo a partir dos anos 1970 e a subsequente reestruturação do capitalismo, apoiada na ideia de "flexibilização", abriram espaço para uma lógica distinta de governança corporativa, frequentemente caracterizada como "*downsize and redistribute*". Nesse novo contexto, marcado pela financeirização, pela pressão dos mercados de capitais e pela busca por valorização acionária de curto prazo, as empresas passaram a priorizar a redução de custos, a reestruturação organizacional e a redistribuição dos lucros aos acionistas, por meio de dividendos e recompra de ações, em detrimento do reinvestimento produtivo. Tal mudança expressa a transição para um regime de acumulação mais flexível e financeirizado, no qual o foco desloca-se do crescimento produtivo de longo prazo para a maximização do valor para o acionista (Harvey, 1990).

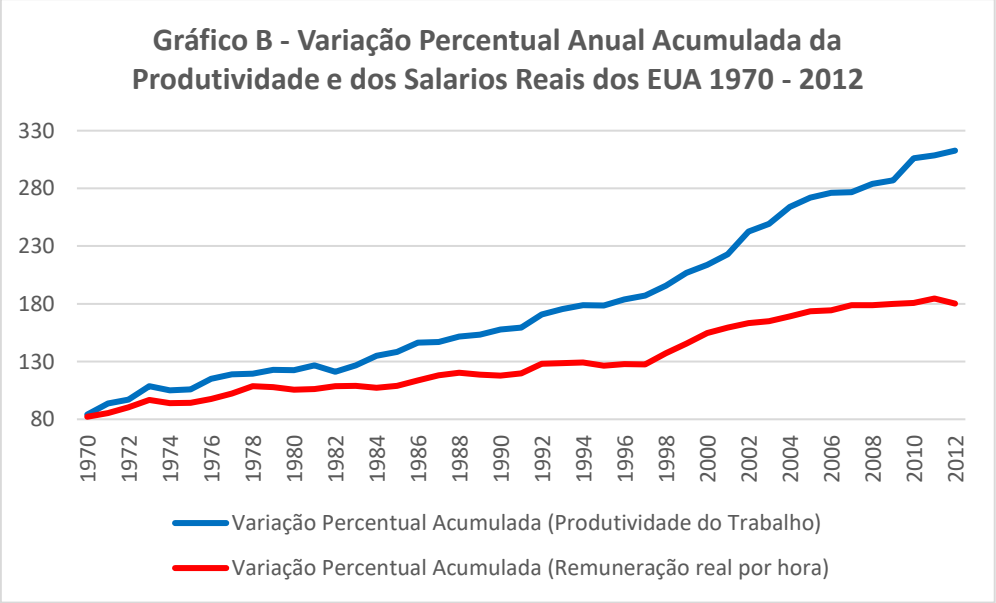
Ao final da década de 1970, a lógica de "reter e reinvestir" começou a enfrentar problemas. Devido ao crescimento interno e às fusões e aquisições, as empresas cresceram demasiadamente, com muitas divisões em diferentes tipos de negócios, fazendo com que as matrizes ficassem muito distantes dos processos reais de produção. Essa expansão maciça das corporações resultou em baixo desempenho durante o período, o que foi ainda mais impulsionado pela instabilidade macroeconômica e pela nova concorrência internacional.

No gráfico A abaixo, é possível observar que, até o início da década de 1970, as variações nos salários reais acompanhavam as mudanças na produtividade dos Estados Unidos. Isso se deu graças à lógica de "*retain and reinvest*", ligada ao reinvestimento em pessoal das grandes empresas americanas. Devido a esse movimento, houve uma tendência de maior igualdade de renda na economia americana até o início da década de 1970.

No entanto, o gráfico B mostra que, a partir da década de 1970, esse equilíbrio entre salários reais e produtividade se rompeu. Esse aumento da disparidade, de acordo com Lazonick (2014), foi consequência da ascensão do regime de alocação de recursos corporativos denominado "*downsize and distribute*".



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de https://www.econdataus.com/wagegap12.html



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de https://www.econdataus.com/wagegap12.html

3.3 Consequências dessas mudanças

A partir do início da década de 1980, alguns fatores contribuíram para essa redução de pessoal, entre eles fatores denominados de racionalização (*downsize*) e a globalização. A racionalização se caracteriza pelo fechamento permanente de fábricas, eliminando o emprego de trabalhadores sindicalizados, tendo início na década de 1980. E a globalização, que já vinha desde a década de 1970, representou um processo maciço de transferência de empregos para o exterior; mesmo os profissionais mais qualificados ficavam à mercê do deslocamento.

Cada uma dessas mudanças estruturais pode ser vista como uma resposta por parte das

empresas aos processos de realocação de recursos ligados à tecnologia, ao mercado e à concorrência. Durante o início da racionalização, o fechamento das fábricas dos EUA representou uma resposta à capacidade produtiva superior das concorrentes internacionais, a exemplo do Japão, que liderava as indústrias de bens de consumo e bens de capital relacionados e, por sinal, possuía muitos funcionários sindicalizados (Lazonick, 2014). De acordo com Harvey (1990), junto ao processo de racionalização também estava acontecendo um processo de flexibilização. O autor aponta que a crise capitalista, que teve início na década de 1970, tornou evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo em conter as controvérsias desse sistema. O motivo dessa flexibilização era a "rigidez" que os investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo apresentavam nesse sistema de produção em massa, bem como a "rigidez" nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho. A crise inflacionária ao longo da década foi ocasionada porque a rigidez dos compromissos do Estado foi se intensificando à medida que os programas de bem-estar social se expandiam para manter legitimidade, num momento em que existia uma rigidez na produção que restringia o aumento da base fiscal para os gastos públicos. Portanto, o único instrumento disponível era a política monetária, levando à emissão de moeda a qualquer custo para manter a economia estável. Por haver essa "rigidez" no sistema, era preciso um processo que flexibilizasse essas condições. Esse processo se caracterizava pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros e, acima de tudo, pelo alto incentivo à inovação organizacional, tecnológica e comercial. A acumulação baseada nesse sistema flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado "setor de serviços", além de conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. Por fim, também está diretamente relacionada ao fato de que, no mundo capitalista, os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões em um espaço cada vez maior (Harvey, 1990).

Por outro lado, a intensificação da globalização produtiva também pode ser entendida como parte da resposta das grandes corporações às transformações da concorrência internacional. Como argumenta Chesnais (1996), a partir das décadas de 1970 e 1980, as empresas transnacionais passaram a reorganizar suas atividades em escala global, fragmentando processos produtivos e deslocando etapas da produção para regiões com menores custos de trabalho. Esse movimento levou muitas empresas norte-americanas e europeias a transferirem parte de sua produção para países em desenvolvimento, especialmente na Ásia, onde existia uma oferta crescente de trabalhadores relativamente qualificados e com salários significativamente mais baixos, ao mesmo tempo em que buscavam reduzir custos e aumentar sua competitividade. Essas empresas contribuíram para a

formação de novas capacidades produtivas nesses países. A instalação de filiais, o investimento direto externo e a integração às cadeias globais de valor favoreceram a difusão de tecnologia, a qualificação da força de trabalho e a expansão da base industrial em economias como China, Coreia do Sul e, posteriormente, Índia. Assim, o processo de mundialização do capital não apenas deslocou empregos das economias centrais, mas também fortaleceu a capacidade produtiva de países asiáticos, intensificando a concorrência internacional e contribuindo para o surgimento de novos competidores industriais no sistema econômico global.

Na medida em que as empresas americanas passaram a adotar essas mudanças estruturais, algumas firmas passaram a buscar estratégias de redução de pessoal em busca de ganho financeiro. Essas firmas fechavam fábricas, demitiam trabalhadores experientes, geralmente os mais caros, e realocavam suas plantas para áreas de baixa remuneração no exterior puramente com a pretensão de aumentar os lucros. Em grande parte das vezes, esse processo só foi possível às custas das capacidades competitivas das firmas e por não levarem em consideração a perda de funcionários com vasta experiência e qualificação. Foi devido à consolidação dessas mudanças estruturais nos EUA que as empresas começaram a seguir uma tendência de deixar de investir na criação de novos empregos de alto valor agregado em um nível suficiente para fornecer uma base para o crescimento igualitário e estável da economia americana (William Lazonick e Mary O'Sullivan, 2000).

Nesse sentido, o debate, até a década de 1970, era voltado para qual deveria ser a proporção dos lucros que poderia ser paga como dividendos, em relação aos lucros retidos para financiar o crescimento da empresa (investimento em instalações e equipamentos, P&D e treinamento da força de trabalho, salários mais altos e empregos mais estáveis que melhorassem as condições de trabalho), sendo esses gastos capazes de gerar ganhos de produtividade para que, no longo prazo, houvesse um aumento no lucro das empresas. Porém, no início da década de 1980, esse modelo foi fortemente atacado pela desregulamentação da economia e pela nova ideologia defendida pelos teóricos da agência de maximização de valor para o acionista. Uma vez que esse novo caminho foi adotado, os acionistas das empresas americanas passaram a concentrar esforços no ato de recompra de suas próprias ações (buyback), além de dividendos, como um importante destino para os lucros corporativos. Sendo assim, o modelo "*downsize and distribute*" tornou-se um meio eficiente de alocar os recursos empresariais.

Com a consolidação dessa nova orientação, os acionistas das grandes corporações norte-americanas passaram a pressionar por formas mais diretas de remuneração do capital, alterando significativamente o destino dos lucros corporativos. Nesse contexto, além do pagamento de dividendos, as empresas passaram a utilizar, de maneira crescente, a recompra de suas próprias ações (share buybacks) como mecanismo de retorno aos acionistas. Enquanto os dividendos proporcionam rendimentos aos acionistas pela simples manutenção das ações, as recompras de ações permitem que

os investidores obtenham ganhos ao vender seus papéis de volta à própria empresa. Ao mesmo tempo, esse mecanismo funciona como uma forma de gestão do preço das ações no mercado, já que a redução do número de papéis em circulação tende a elevar indicadores como o lucro por ação. Como grande parte da remuneração de executivos e gestores passou a ser vinculada ao desempenho das ações, o aumento do preço dos papéis e do lucro por ação tornou-se um objetivo central da estratégia corporativa.

Com essa nova estratégia de recompra de ações adotada pelas grandes empresas americanas, Lazonick (2014) aponta que, desde a década de 1980, as empresas vêm financiando o mercado de ações, e não o contrário. Além disso, as emissões líquidas de empresas não financeiras chegaram a uma média de aproximadamente US$ 376 bilhões por ano. A partir disso, a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos, que deveria ser a responsável pela regulação do mercado de ações, passou a incentivar a manipulação do mercado, por meio de desregulamentações em massa.

3.4 Novo discurso

Nesse contexto, as transformações observadas ao longo das últimas décadas alteraram profundamente a dinâmica da indústria norte-americana. A crescente internacionalização da produção, materializada na expansão das cadeias globais de valor e na transferência de etapas produtivas para o exterior, foi acompanhada por mudanças estruturais no comportamento das grandes empresas e nas próprias orientações da política econômica dos Estados Unidos. A difusão de práticas como a priorização da valorização acionária, a expansão das recompras de ações e a maior centralidade dos mercados financeiros nas decisões empresariais contribuiu para deslocar recursos antes destinados ao investimento produtivo para aplicações financeiras. Paralelamente, o próprio Estado norte-americano passou a operar em um ambiente institucional cada vez mais orientado pela liberalização financeira e pela centralidade do sistema financeiro.

Devido a esse novo cenário, os Estados Unidos se viram em uma posição de queda no número de empregos no setor manufatureiro. De acordo com os dados do Bureau of Labor Statistics (2026), em fevereiro de 2006 o número de empregos no setor manufatureiro do país era de cerca de 14,2 milhões, e em fevereiro de 2010 chegou a cerca de 11,4 milhões. Essa queda no número de empregos iniciou um debate acerca da recuperação e criação de novos empregos nesse setor. Desde então, um novo movimento passou a ser valorizado no país: o ato de empresas realocarem suas atividades produtivas de volta aos seus países de origem (*reshoring*). O governo norte-americano e suas principais instituições viram esse movimento como uma maneira de contornar a queda dos empregos no setor industrial. Na próxima seção deste artigo, discutiremos o que de fato é o *reshoring*, quais razões levam as empresas a adotarem esse movimento e quais resultados, tanto as firmas quanto o país, obtiveram com esse processo.

4. *Reshoring*: processo e resultado nos Estados Unidos

4.1 Definindo o *Reshorin*

Determinar como reduzir os custos voltados à produção sempre foi um importante debate no meio industrial, e, no centro desse debate, está a discussão sobre onde alocar as instalações de produção. Essa decisão é extremamente complexa e envolve diversos fatores e condições, como, por exemplo, a governança corporativa adotada pelas firmas e a lógica de produção vigente. Desde a década de 1980, a tendência era clara: as firmas localizadas nos principais países internacionalizavam sua produção para países onde os custos relacionados à produção são menores.

Durante as últimas décadas, nas economias desenvolvidas, o *offshoring*, que se resume à deslocalização das atividades de produção e dos empregos para fora do país de origem, tem sido elemento central no discurso sobre a manufatura. Porém, nos últimos anos, desde a grande recessão, as notícias que vêm surgindo são de que as empresas manufatureiras dos principais países capitalistas estão, cada vez mais, trazendo suas atividades de produção de volta para seus países de origem. De Backer et al. (2016) mostram que o número de artigos que fazem referência ao processo de internacionalização da produção aumentava desde o final da década de 1980, porém, mais recentemente, passou a apresentar uma diminuição. Em contrapartida, o novo fenômeno de realocação das atividades de produção (*reshoring*) passou a ser mais referenciado em artigos a partir do início da década de 2000 e só tem aumentado desde então, ainda que os artigos voltados ao *reshoring* sejam apenas uma fração dos voltados ao *offshoring*.

O fenômeno definido por *reshoring* compreende o ato de as empresas tomarem a decisão de trazer de volta suas cadeias de suprimento e produção para seus países de origem. Esse processo representa a reversão da decisão anterior de terceirizar a produção, podendo ocorrer por motivos de desempenho ou mudança de estratégia. Ou seja, por estar relacionado à decisão anterior de internacionalização, quando os benefícios potenciais ligados ao *offshoring*, como flexibilidade, eficiência, ambiente favorável e oportunidades de aprendizado, começam a se deteriorar, as empresas passam a avaliar a possibilidade de realocar a produção para o país de origem, visando aumentar o controle, compensar problemas de localização ou até mesmo se beneficiar de políticas voltadas ao *reshoring* (Pedroletti & Ciabuschi, 2023). Essa decisão acontece com base na melhor combinação de medidas de custo e produtividade, visando maximizar a utilidade da produção da empresa. Em grande parte, esse movimento ocorre porque o processo de globalização das cadeias de suprimento e deslocamento da produção não foi necessariamente benéfico a todas as empresas; diversas empresas não atingiram os resultados esperados, sendo possível considerar que, para elas, o processo de *offshoring* não foi lucrativo (Bolter & Robey, 2020).

Ademais, Pedroletti e Ciabuschi (2023) apontam que esse processo não se resume apenas a

uma estratégia reativa, na tentativa de contornar problemas de desempenho ou ineficiência do processo de terceirização da produção, mas também a uma estratégia preventiva para aumentar a robustez da cadeia de suprimentos e evitar possíveis escassezes, uma vez que eventos globais, como guerras, conflitos armados, a recente pandemia, o crescente nacionalismo e o aumento dos custos logísticos, podem afetar a produção.

Além de ser uma discussão interna às firmas, esse processo também aparece nos debates políticos dos principais países capitalistas, mais especificamente no debate voltado ao futuro da manufatura. Isso se deve ao fato de esses países estarem apresentando altos e crescentes níveis de desemprego. Sendo assim, o principal argumento desse discurso é a esperança de que esse movimento seja capaz de criar e recuperar empregos e valor agregado na área industrial desses países, além de ajudar a recuperar a competitividade no mercado internacional (De Backer et al., 2016). De acordo com Oldenski (2015), no âmbito macroeconômico, esse debate foi ainda mais alimentado devido ao aumento de empregos no setor manufatureiro dos EUA: em 2014, o país apresentou 341.000 empregos a mais nesse setor do que em 2009; porém, esse aumento representava somente uma consequência natural da saída da grande recessão.

4.2 *Reshoring* nos Estados Unidos

A discussão sobre o *reshoring* é destaque nos Estados Unidos, pois o país espera que esse movimento possa contribuir para o renascimento da indústria. De Backer et al. (2016) mostram que, durante o segundo mandato, o presidente Obama criou um fórum na Casa Branca com o intuito de atender empresas que estavam em busca de voltar ao país. Além disso, a consultoria *Boston Consulting Group* relatou, por exemplo, que mais da metade das 200 empresas americanas pesquisadas, com vendas superiores a US$ 1 bilhão, estavam transferindo empregos de volta para os Estados Unidos ou, ao menos, planejando fazê-lo nos próximos dois anos. A mesma consultoria estimou que o processo de *reshoring*, juntamente com o aumento das exportações, poderia criar entre 2,5 milhões e 5 milhões de empregos nos Estados Unidos até 2020 (*Boston Consulting Group*, 2011; *Boston Consulting Group*, 2013).

Oldenski (2015) reúne alguns exemplos de *reshoring* que apareceram nos Estados Unidos desde 2009, sendo eles: a General Electric decidiu, em 2009, transferir a produção de aquecedores de água da China para Louisville, Kentucky; a empresa também transferiu a produção de alguns refrigeradores de alta qualidade do México para os Estados Unidos. A Master Lock trouxe de volta, em 2010, cerca de 100 empregos anteriormente terceirizados para Milwaukee, Wisconsin. A Caterpillar, em 2012, abriu uma nova fábrica em Victoria, Texas, para produzir escavadeiras. A Whirlpool anunciou planos, em 2013, para transferir parte de sua produção de máquinas de lavar roupa de Monterrey, México, para uma fábrica em Clyde, Ohio. A General Motors anunciou, em

2014, que transferiria a produção da próxima geração do SUV crossover Cadillac SRX do México para Spring Hill, Tennessee, e a Ford Motor Company anunciou, em 2015, que produziria seus motores turboalimentados EcoBoost em sua fábrica de motores em Cleveland.

Os líderes empresariais dos EUA, ao perceberem o surgimento da nova tendência, movimentaram-se para perpetuar esse processo. Em 2010, Moser, ex-presidente de um fabricante de máquinas-ferramenta, fundou a *Reshoring Initiative*, uma organização que incentiva empresas americanas a trazerem a produção de volta para casa. Na época, o presidente Obama elogiou a iniciativa, aumentando seu perfil e cobertura na imprensa. A iniciativa publica casos de sucesso de *reshoring*, lista vários argumentos a favor de trazer a produção de volta para os Estados Unidos e fornece recursos para empresas que consideram o *reshoring* (Oldenski, 2015).

4.3 Fatores explicativos do *reshoring*

Como aponta De Backer et al. (2016), o fato de o *reshoring* estar ganhando importância significa, implicitamente, que os países desenvolvidos estão voltando a se tornar atraentes para algumas atividades de produção. Após décadas perdendo atividades produtivas para países emergentes, várias razões foram apresentadas para explicar por que os fatores de localização em países desenvolvidos se tornaram relativamente atraentes novamente.

Diversos fatores podem se enquadrar como justificativas ao *reshoring*. Uma das razões está diretamente relacionada ao aumento dos custos de produção nos países emergentes, desde salários até custos de energia e construção. As firmas adotaram a terceirização da mão de obra anteriormente porque os custos nesses países eram menores, além de serem mais flexíveis e terem acesso à matéria-prima. No entanto, Bolter & Robey (2020) apontam que, nos últimos anos, os salários em países como China e Índia cresceram cerca de 10% a 20% ao ano. O aumento dos custos trabalhistas na China, combinado com a valorização do yuan em relação ao dólar, foram provavelmente fatores nas decisões de relocalização. Portanto, empresas que inicialmente instalaram novas fábricas na Ásia têm uma probabilidade significativamente maior de relocalizar.

Outra razão é a crescente digitalização e automação do setor industrial. Tecnologias digitais emergentes, como sensores, comunicação entre máquinas, análise de dados e inteligência artificial, estão transformando gradualmente a produção. Alguns argumentam que o uso crescente dessas tecnologias tornará os custos de mão de obra relativamente menos importantes para a vantagem competitiva em vários setores industriais (De Backer et al., 2016).

Para algumas firmas, essa decisão permeia estratégias de marketing. As empresas estão aproveitando a oportunidade de relocalizar a produção como parte de sua estratégia de marca, divulgando o patriotismo e demonstrando que priorizam os empregos locais em detrimento dos lucros. A maioria das empresas que decide relocalizar a produção para os Estados Unidos tem sede

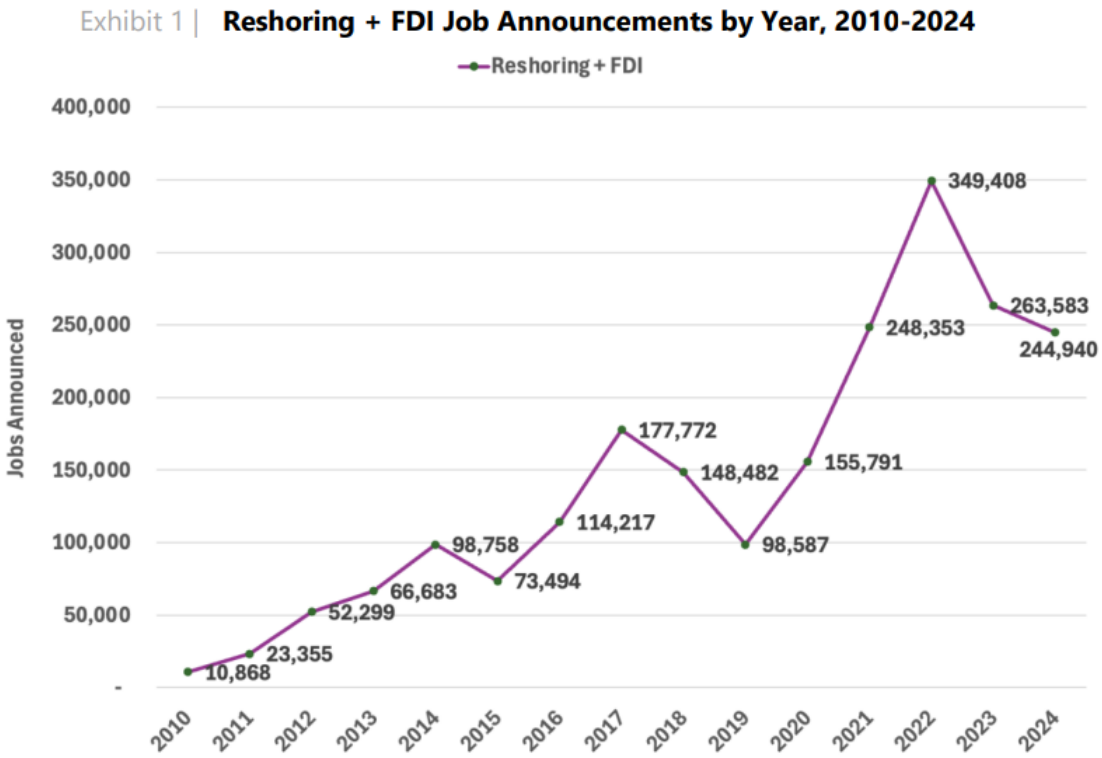
no país. Para muitas delas, o selo "Made in America" é uma clara indicação do status e da qualidade da marca (Bolter & Robey, 2020).

Outro fator pode ser o fato de essas empresas terem subestimado os custos totais do processo de internacionalização da produção. Durante a ascensão da globalização e da expansão das cadeias de suprimentos, o movimento de terceirização da produção tornou-se uma tendência em massa, fazendo com que algumas empresas seguissem essa tendência por “impulso”, enfrentando posteriormente custos de gestão, logística e operacionais que, em alguns casos, tornaram a deslocalização não lucrativa. Além disso, os custos de coordenação, monitoramento e comunicação entre as empresas matrizes e as filiais distantes podem ser maiores do que o inicialmente previsto.

4.4 Resultados do *reshoring*

Segundo Pan e Zhu (2019), o número de empresas que retornaram aos Estados Unidos foi de apenas 16 em 2010, 64 em 2011, 210 em 2013 e quase 300 em 2014, e o número cumulativo de empresas americanas que retornaram de 2010 a 2016 chegou a 954. Além disso, o Investimento Estrangeiro Direto (IED) nos Estados Unidos esteve em um estado de saída líquida desde a crise financeira de 2008, mas foi revertido a partir de 2015; as entradas líquidas de IED mostraram uma rápida tendência de alta em 2018. Em resumo, a indústria manufatureira dos EUA está mostrando uma clara tendência de retorno, embora tenha apresentado grandes flutuações recentemente. Apesar de a tendência ser de alta no número de empresas que decidem adotar o *reshoring*, esse número continua sendo insignificante, considerando que as multinacionais americanas possuem mais de 25.000 filiais estrangeiras e empregam mais de 36 milhões de pessoas ao redor do mundo (Oldenski, 2015).

De acordo com dados do Relatório Anual da Reshoring Initiative (2024), em 2024, 244.000 vagas de emprego ligadas ao *reshoring* e ao IED foram anunciadas, e cerca de 1,7 milhão de vagas foram ocupadas desde 2010. As principais indústrias responsáveis pelo crescimento desse movimento são as de alta tecnologia (computadores e eletrônicos, equipamentos elétricos e equipamentos de transporte). 88% dos empregos em 2024 estavam em setores de alta ou média-alta tecnologia. Os gráficos a seguir mostram a quantidade de empregos anunciados anualmente pelo *reshoring* e pelo IED e a proporção em que os empregos e os casos estão divididos.



Fonte: Relatório Anual da Reshoring Initiative (2024).

Exhibit 2 | **2024 Jobs Announced and Cases, Reshoring & FDI Rates**				
Category	**Jobs**	**% of Total Jobs**	**Cases**	**% of Total Cases**
Reshoring	156,973	64%	929	66%
FDI	87,968	36%	483	34%
Total:	244,940	100%	1,412	100%

Fonte: Relatório Anual da Reshoring Initiative (2024).

Em adição, o Relatório Anual da Reshoring Initiative (2024) conclui que a Ásia representa a maior fonte de empregos repatriados e de investimento estrangeiro direto (IED), enquanto a Coreia do Sul, a China e a Alemanha lideram entre os países individualmente. As tarifas alfandegárias tornaram-se um fator motivador fundamental, sendo citadas em 454% mais casos em 2025 em comparação com 2024; por outro lado, os incentivos governamentais foram citados 49% menos, à medida que os subsídios anteriores foram sendo eliminados gradualmente.

Outro fator a ser considerado é a falta de trabalhadores altamente qualificados, o que desincentiva a adoção do *reshoring*. Entre as empresas que optam por relocalizar a produção, 26% escolheram seus locais com base na disponibilidade de mão de obra qualificada, nas sinergias da cadeia de suprimentos e na proximidade com os clientes. Um relatório de 2018 do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, que apresenta recomendações para apoiar uma base industrial robusta nos setores de manufatura e defesa, visando proteger a segurança econômica e nacional, destaca os

desafios relacionados à força de trabalho — incluindo a escassez de trabalhadores qualificados — como um dos principais entraves à resiliência da cadeia de suprimentos. Em 2012, a Otis Elevator tentou transferir sua produção de volta para os Estados Unidos, para Florence, na Carolina do Sul. Embora outros fatores tenham contribuído para uma transição conturbada da fábrica, a dificuldade em encontrar engenheiros e outros profissionais qualificados em um mercado de trabalho restrito foi um obstáculo ao seu sucesso (Bolter & Robey, 2020). O Relatório Anual da Reshoring Initiative (2024) deixa claro que a escassez de mão de obra é um grande problema: o número de aprendizes na indústria manufatureira dos EUA aumentou 83% na última década, porém ainda são necessários muitos mais trabalhadores qualificados para sustentar o crescimento da relocalização da produção. Moser, presidente da *Reshoring Initiative*, fez um apelo ao governo dos Estados Unidos, afirmando: "Os EUA não podem contar apenas com tarifas para restaurar sua liderança industrial; eles precisam equilibrar a concorrência em termos de custos e desenvolver uma força de trabalho qualificada para realmente competir e vencer globalmente." Essa dificuldade em encontrar mão de obra qualificada mostra que o processo de *reshoring* deve ser acompanhado de investimentos em educação e treinamento da força de trabalho.

Em oposição, Oldenski (2015) evidencia que as discussões sobre o *reshoring* geralmente se concentram apenas em movimentos em uma direção, não levando em consideração as muitas empresas que expandiram sua deslocalização durante o mesmo período — um número substancial das quais são as mesmas empresas com esforços de relocalização altamente divulgados. Por exemplo, embora a General Electric tenha instalado novas fábricas nos Estados Unidos em 2011, a empresa também construiu novas fábricas na China, na Índia e em outros lugares ao mesmo tempo. Enquanto isso, a Ford fez anúncios amplamente divulgados sobre seus planos de *reshoring*, mas, em abril de 2015, também anunciou planos para US$ 2,5 bilhões em novos investimentos de manufatura no México. A Toyota, por sua vez, investiu mais de US$ 1 bilhão para construir uma nova fábrica em Guanajuato, no México, podendo criar até 6.000 empregos no país (não está claro se essa expansão representa uma transferência de empregos anteriormente realizados nos Estados Unidos ou simplesmente uma nova capacidade possibilitada por custos mais baixos).

5. Conclusão

A literatura recente aponta para um inegável aumento dos casos de *reshoring* nos Estados Unidos, com impactos positivos, ainda que localizados, sobre o emprego industrial doméstico. Evidências empíricas sugerem que determinadas empresas têm, de fato, repatriado etapas produtivas, contribuindo para a geração de postos de trabalho em setores específicos e para a reativação de capacidades produtivas anteriormente deslocadas para o exterior. Esse movimento tem sido associado tanto a fatores econômicos — como custos logísticos, incertezas e conflitos comerciais, riscos nas

cadeias globais e avanços tecnológicos — quanto a mudanças no ambiente institucional e nas estratégias corporativas, indicando que o *reshoring* se insere em um contexto mais amplo de reavaliação da organização internacional da produção.

Entretanto, quanto à magnitude desses efeitos, a avaliação ainda deve ser ponderada pelo fato de que o crescimento observado e o volume de empregos gerados pelo *reshoring* permanecem significativamente inferiores àqueles associados ao processo de *offshoring* consolidado nas últimas décadas. A estrutura produtiva global continua fortemente marcada pela fragmentação internacional da produção, e a transferência de atividades para economias de menor custo segue desempenhando um papel central na estratégia das empresas transnacionais. Em consonância, o reshoring, embora crescente, representa até o momento uma fração limitada do padrão predominante de organização das cadeias globais de valor, o que sugere a coexistência, e não a substituição, desse movimento.

Diante desse cenário, a literatura permanece dividida quanto ao caráter e à sustentabilidade do *reshoring*. Parte dos autores interpreta esse processo como uma tendência mais ampla de reconfiguração produtiva, potencialmente capaz de se intensificar no longo prazo, enquanto outros o entendem como um fenômeno pontual, restrito a setores ou empresas específicas e condicionado por fatores conjunturais. Ademais, desafios estruturais persistem no contexto norte-americano, como as incertezas associadas à política comercial, os custos decorrentes de tarifas e, sobretudo, a escassez de mão de obra qualificada para sustentar uma expansão mais robusta da produção doméstica. Nesse sentido, a consolidação do *reshoring* em maior escala dependeria de políticas públicas voltadas ao fortalecimento das capacidades tecnológicas e educacionais, elemento frequentemente apontado como condição necessária para a ampliação desse movimento.

Referências

ARRIGHI, Giovanni. O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: UNESP, 1996.

BOLTER, Kathleen; ROBEY, Jim. *Strategic reshoring: a literature review*. 2020. Relatório preparado para The Fund for Our Economic Future.

BRENNER, Robert. *The economics of global turbulence: the advanced capitalist economies from long boom to long downturn, 1945–2005*. Londres; Nova York: Verso, 2006.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. *Employment levels by industry, seasonally adjusted (numbers in thousands): manufacturing*. Disponível em: https://www.bls.gov/charts/employment-situation/employment-levels-by-industry.htm.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996a.

DE BACKER, Koen et al. *Reshoring: myth or reality?* OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, n. 27. Paris: OECD Publishing, 2016.

GOMES, Guilherme Nascimento; DIEGUES, Antônio Carlos. Cadeias globais de valor e desindustrialização: as transformações na estrutura produtiva brasileira em perspectiva comparada à indústria internacional. Revista de Economia UFPR, v. 42, n. 78, 2020.

HARVEY, David. *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*. Cambridge, MA: Blackwell, 1990.

HIRATUKA, Célio; SARTI, Fernando. Transformações na estrutura produtiva global, desindustrialização e desenvolvimento industrial no Brasil: uma contribuição ao debate. Texto para Discussão, Campinas: IE/Unicamp, n. 255, jun. 2015.

HOBSBAWM, Eric. *Age of extremes: the short twentieth century (1914–1991)*. Londres: Abacus, 1995.

LAZONICK, William; O'SULLIVAN, Mary. *Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance*. Economy and Society, v. 29, n. 1, p. 13–35, 2000.

MAZZUCATO, Mariana. *The entrepreneurial state*. Londres: Demos, 2011.

OLDENSKI, Lindsay. *Reshoring by US firms: what do the data say?* Policy Brief, n. PB15-14, set. 2015. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2015.

PAN, Hui; ZHU, Di. *The "manufacturing reshoring" strategy in the United States and its implications to China*. Eurasian Journal of Economics and Finance, v. 7, n. 3, p. 1–14, 2019.

PEDROLETTI, Daniel; CIABUSCHI, Francesco. *Reshoring: a review and research agenda*. Journal of Business Research, v. 103, p. 409–418, 2019.

RESHORING INITIATIVE. *2024 annual report: including 1Q2025 insights*. 2025. Disponível em: https://www.reshorenow.org

SARTI, Fernando; HIRATUKA, Célio. Indústria mundial: mudanças e tendências recentes. Texto para Discussão, Campinas: IE/Unicamp, n. 186, dez. 2010.

SERFATI, Claude. *La lógica financiero-rentista de las sociedades transnacionales*. Mundo Siglo XXI, v. 8, n. 29, p. 5–21, 2013.