

## **Como a imersão em uma GVC pode ajudar a promover ou obstruir o upgrade da cadeia?**

**DANIELA EMILIANO DE SOUZA**

USP - Universidade de São Paulo  
daniela.emiliano@usp.br

**RAFAEL ROSSI BUZZETTO**

USP - Universidade de São Paulo  
rafael.buzzetto@hotmail.com

**MARLY MONTEIRO DE CARVALHO**

USP - Universidade de São Paulo  
marlymc@usp.br

CAPES



## COMO A IMERSÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EM UMA GVC PODE AJUDAR A PROMOVER OU OBSTRUIR O *UPGRADE* DA CADEIA?

### Resumo

Mudanças significativas têm acontecido na economia mundial nas últimas décadas, especialmente nas áreas de comércio internacional e organização da indústria. Com isso, surge a análise da *Global Value Chain* (GVC) como uma nova abordagem para entender as dinâmicas da economia globalizada e do comércio internacional. Na literatura de GVC, há um consenso que a governança é um dos fatores que mais influencia as chances de uma organização realizar *upgrade*. Este artigo tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: Como a imersão de uma organização em uma GVC pode ajudar a promover ou obstruir o *upgrade* da cadeia? A abordagem metodológica adotada foi a de revisão de literatura, com amostragem da base de dados *Web of Science*. Conclui-se que os principais fatores que interferem na facilidade de realização de *upgrades* pelas empresas são a governança da cadeia, a postura do líder e as capacidades da própria indústria. Esses fatores podem tanto promover a realização de *upgrades* quanto obstruí-los.

**Palavras-chave:** Cadeia Global de Valores; *Upgrade*; Revisão de literatura

### Abstract

Significant changes have occurred in the world economy in recent decades, especially in the areas of international trade and industry organization. With this, an analysis of the Global Value Chain (GVC) emerges as a new approach to understand the dynamics of the globalized economy and international trade. In GVC literature, there is a consensus that is governance is one of the factors that most influences how to update an organization's possibilities. This article aims to answer the following research question: How can an immersion of an organization in a GVC help to promote or obstruct the chain upgrade? A methodological approach adopted for literature review, with sampling from the Web of Science database. It concludes with the key factors that interfere with the ease of carrying out updates by the companies are a chain governance, a leading posture and as capabilities of the industry itself. These factors can both promote upgrades and obstruct them.

**Keywords:** Global value chain; Upgrade; Literature review



## 1. Introdução

Mudanças significativas têm acontecido na economia mundial nas últimas décadas, especialmente nas áreas de comércio internacional e organização da indústria. A evolução da organização da indústria em âmbito global afeta não só as receitas das empresas e a estrutura da indústria, mas também como e por que alguns países avançaram e outros falharam na economia global (GEREFFI; LEE, 2012; GIBBON; PONTE, 2008). Com isso, surge a análise da *Global Value Chain* (GVC) como uma nova abordagem para entender as dinâmicas da economia globalizada e do comércio internacional (GIBBON; PONTE, 2008).

A abordagem de GVC preocupa-se em examinar diferentes formas de integração da produção global e dos sistemas de distribuição, além das possibilidades de as empresas em países em desenvolvimento subirem sua posição em mercados globais (GEREFFI; LEE, 2016; GIBBON; PONTE, 2008; HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

Conforme mais países melhoram suas capacidades ao fazer negócio, barreiras para entrarem no mercado global diminuem, fazendo com que a competitividade se torne mais acirrada. Giuliani, Pietrobelli e Rabellotti (2005) afirmam que a diferença entre percorrer um longo ou curto caminho para ser competitivo está na capacidade da organização em realizar *upgrades*.

As GVCs podem ser um trampolim para que as empresas e países em desenvolvimento participem da economia global (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016), mas dependendo do tipo de governança as chances de uma organização se apropriar de maior valor na cadeia (*upgrading*) pode ser impactada (NAVAS-ALEMÁN, 2011). A relação entre as formas de governança e o eventual *upgrading* não é linear (Hansen, Fold, Hansen, 2016), e dependendo de como o poder é exercido nas GVCs, barreiras de ingresso podem ser estabelecidas (GEREFFI; LEE, 2012; GEREFFI; LEE, 2016). Além disso, as GVCs ligam empresas, trabalhadores e consumidores em todo o mundo (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016), e pesquisas apontam que o dano ambiental deve ser também mitigado (DE MARCHI, DI MARIA; MICELLI, 2013).

Neste contexto, não basta participar das GVCs, é preciso participar com lucratividade (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016), o que motivou a seguinte questão de pesquisa: Como a imersão de uma organização em uma GVC pode ajudar a promover ou obstruir o *upgrade* da cadeia? A proposta deste artigo é fornecer um melhor entendimento de como são esses fatores facilitadores e das barreiras ao *upgrading* em GVC. Para responder à questão de



pesquisa, a abordagem metodológica adotada foi a de revisão de literatura, com amostragem da base de dados *Web of Science*.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, a saber: na primeira seção é apresentada a contextualização da questão de pesquisa; na segunda, o referencial teórico acerca do tema abordado; na terceira, a metodologia de pesquisa utilizada; na quarta, os resultados da pesquisa, identificando e contrapondo as opiniões dos autores mais relevantes; e por fim, na quinta, são apresentadas as principais contribuições do estudo, limitações e sugestões de trabalhos futuros.

## 2. Revisão da literatura

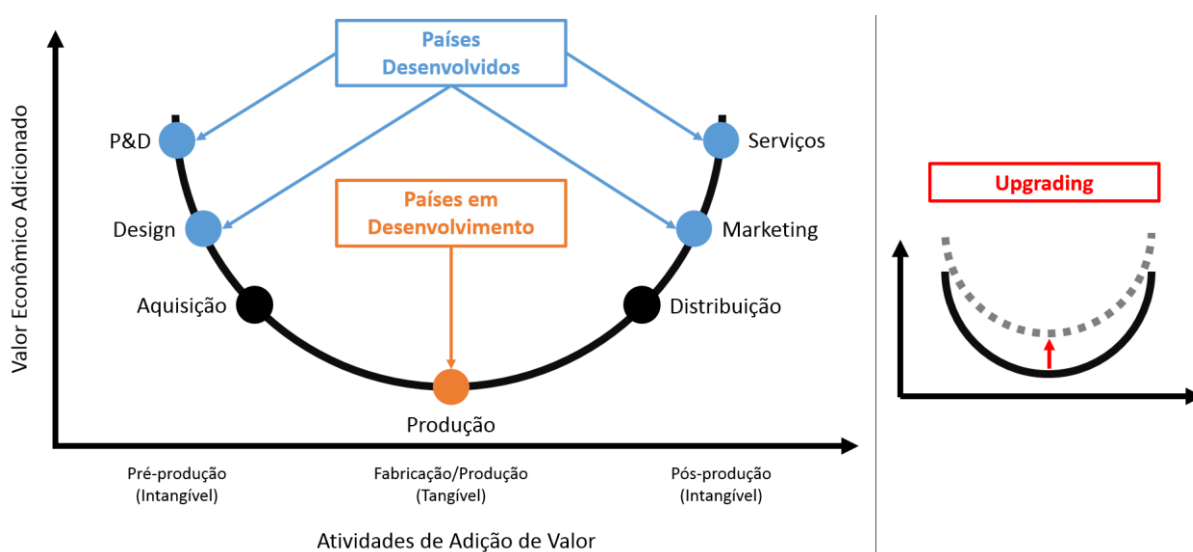
Na literatura de GVC há um consenso que a governança é um dos fatores que mais influencia as chances de uma organização realizar *upgrade* (NAVAS-ALEMÁN, 2011). Governança mostra como o poder corporativo pode ativamente moldar a distribuição dos lucros e dos riscos em uma indústria, quem são os atores que exercem tal poder, como esse poder é exercido e como isso altera a perspectiva de *upgrading* de empresas em países desenvolvidos e em desenvolvimento que são incluídas — ou excluídas — da cadeia de suprimentos que constitui cada indústria (GEREFFI; LEE, 2012; GEREFFI; LEE, 2016). As empresas líderes da cadeia governam a cadeia, especificando o que deve ser produzido e por quem, além de monitorar e controlar o desempenho dos produtores (BAIR; GEREFFI, 2003; GEREFFI; LEE, 2012; GEREFFI, 1999; HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; KAPLINSKY, 2000; NAVAS-ALEMÁN, 2011; SAKO; ZYLBERBERG, 2015). O papel desempenhado pelas empresas líderes das cadeias é destacado em várias tipologias de governança na literatura de GVC, como a de Gereffi (1994) composta de dois tipos de GVC: *buyer-driven chains* e *producer-driven chains*. As cadeias dirigidas por compradores (*buyer-driven chains*) são governadas pelos grandes varejistas, comerciantes de grandes marcas e empresas comerciais, caracterizando-se como indústrias de trabalho intensivo. As cadeias dirigidas por produtores (*producer-driven chains*) geralmente são governadas por empresas que possuem a propriedade sobre tecnologias vitais utilizadas na produção e desempenham o papel de coordenar os diversos elos da cadeia.

Um elemento fundamental nas GVCs é a análise da complexidade das estruturas de governança de GVC que estavam surgindo no mundo (GEREFFI; LEE, 2016). Humphrey e Schmitz (2002b) sugerem que há um contínuo entre mercados (*arm's-length market relationships*) e governança hierárquica — ou integração vertical. Para Humphrey e Schmitz

(2002b), entre os dois extremos do contínuo, existem dois tipos importantes de coordenação de GVC: redes (*networks*) e quase hierarquia (*quasi hierarchy*).

Realizar *upgrades* é definido como fazer produtos melhores, produzi-los de forma mais eficiente ou mover-se para atividades que exigem maior qualificação (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; KAPLINSKY; READMAN, 2001). O *upgrading* econômico pode ser definido como a forma dos agentes econômicos se deslocarem para atividades de maior valor em GVCs (GEREFFI 2005; GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016), conforme esquematizado na Figura 1.

Figura 1 — *Smile Curve* com exemplos de atividades de alto valor em GVCs



Fonte: Adaptado de Gereffi e Fernandez-Stark (2016)

### 3. Método de pesquisa

A metodologia utilizada foi a revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática visa localizar e sintetizar de forma abrangente a pesquisa que envolve uma questão específica, utilizando procedimentos organizados, transparentes e replicáveis em cada etapa do processo (LITTELL; CORCORAN; PILLAI, 2008). Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo pode ser organizada em: pré-análise; exploração do material e tratamento; e interpretação dos resultados.

#### 3.1. Amostras de pesquisa

A pesquisa foi realizada na plataforma *ISI WEB OF SCIENCE*, devido a sua alta relevância para o meio acadêmico, e pelas vastas opções para tratamento de resultado, facilitando a revisão sistemática da literatura. No dia 07 de abril de 2017 foi realizada a busca com as seguintes palavras chaves: "*value chain\**" AND *global* AND *upgrade*. Obteve-se uma



amostra de 300 trabalhos. Com essa amostra foi realizado o filtro por tipo de publicação — Artigos e Revisões — resultando em 193 trabalhos.

### 3.2. Análise de conteúdo

Os artigos da amostra foram transportados para um pasta de trabalho do *Microsoft Excel* para análise de conteúdo; os artigos pertinentes ao estudo foram aqueles que continham as palavras *Global Value Chain*, *upgrade*, *upgrading*, *innovation* ou *innovative* nos campos título, palavras-chaves e/ou resumo. Após essa análise, a pesquisa possuía uma amostra de 130 artigos, com publicações entre 2001 e 2017.

Com o intuito de selecionar os artigos mais relevantes para a resposta da questão de pesquisa, os 130 artigos foram ordenados por citação. Os 50 artigos mais citados tiveram seu fator de impacto corrigido pelo modelo proposto por Carvalho, Fleury e Lopes (2013).

$$A_{if} = (JCR_{if} + 1) \times A_{tc}$$

Sendo que:

- $A_{if}$ : Fator de Impacto corrigido;
- $JCR_{if}$ : Fator de impacto do *journal*;
- $A_{tc}$ : Número total de citações dos artigos.

Com o fator de impacto corrigido é possível levar em consideração o impacto do *journal* e também a relevância que o artigo tem para o meio acadêmico. Os 50 artigos mais citados estão em 29 *journals* diferentes. Foram selecionados os 15 artigos com maior fator de impacto corrigido (Tabela 1).

Tabela 1 — Artigos selecionados de acordo com fator de impacto corrigido





ARTIGO	TOTAL DE CITAÇÕES	JCR	FATOR DE IMPACTO CORRIGIDO
(HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b)	485	1,927	1419,6
(GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005)	194	2,438	667,0
(KUMARASWAMY et al., 2012)	76	3,62	351,1
(GEREFFI; LEE, 2012)	50	4,571	278,6
(PONTE; EWERT, 2009)	64	2,438	220,0
(CHAMINADE; VANG, 2008)	48	3,47	214,6
(HOBDAI; RUSH, 2006)	38	3,47	169,9
(KAPLINSKY; MORRIS; READMAN, 2002)	47	2,438	161,6
(BARRIENTOS; GEREFFI; ROSSI, 2011)	89	0,812	161,3
(PALPACUER; GIBBON; THOMSEN, 2005)	46	2,438	158,1
(PAVLÍNEK; ŽENKA, 2011)	35	3,429	155,0
(GIBBON, 2003)	38	2,438	130,6
(BOLWIG et al., 2008)	69	0,831	126,3
(PAVLÍNEK; DOMANSKI; GUZIK, 2009)	36	2,078	110,8
(DE MARCHI; DI MARIA; MICELLI, 2013)	25	3,479	112,0

Fonte: Os autores

Os artigos selecionados por este critério possuem data de publicação entre 2002 e 2012. Como artigos recentes tendem a ser excluídos deste filtro por não terem várias citações, foram selecionados oito artigos publicados entre os três últimos anos. Por seu número baixo de citações eles foram selecionados a partir do fator de impacto de cada *journal*. Os artigos selecionados estão descritos na Tabela 2.

Os 23 artigos estudados, foram utilizados para responder à questão de pesquisa.

Tabela 2 — Artigos selecionados por data de publicação e fonte de publicação

ARTIGO	JCR
(PEGLER, 2015)	4,311
(PAVLÍNEK; ZIZALOVA, 2014)	3,429
(HANSEN; FOLD; HANSEN, 2016)	3,429
(GLÜCKLER; PANITZ, 2016)	3,429
(BLAŽEK, 2015)	3,429
(HAMILTON-HART; STRINGER, 2016)	2,453
(FABINYI, 2016)	2,453
(LIM, 2016)	2,453

Fonte: Os autores

#### 4. Resultados

Esta seção foi estruturada da seguinte forma: primeiro serão apresentados quais



*upgrades* são tratados pela literatura e suas definições. Em seguida, os dados serão estruturados de acordo com os fatores presentes na literatura que afetam *upgrades* específicos.

#### 4.1. Tipos de Upgrades

Entrar em uma cadeia de valor regional, nacional ou global é a primeira e uma das mais desafiadoras trajetórias de *upgrading* (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016). Para empresas pequenas em países menos desenvolvidos, participar de uma cadeia de valor é o caminho pelo qual essas empresas conseguem informações sobre o que é necessário e o modo de ganhar acesso a mercados globais (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005).

A literatura de GVC reconhece quatro tipos de *upgrade* (DE MARCHI; DI MARIA; MICELLI, 2013; HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b; PAVLÍNEK; ŽENKA, 2011): *upgrade* de processo (realizar atividades melhor); *upgrade* de produto (fazer produtos com maior qualidade, mais sofisticado ou com preço melhor); *upgrade* funcional (realizar diferentes funções na cadeia de valores); e *upgrade* intersetorial (usar o conhecimento acumulado para migrar para um outro setor).

Hansen, Fold e Hansen (2016) afirmam que a relação entre esses *upgrades* não é linear. No caso estudado pelos autores, foi verificado um *upgrade* funcional que posteriormente gerou um *upgrade* de processo, quando os engenheiros da empresa DELTA se engajaram em atividades de engenharia básica o desempenho da usina melhorou. Blažek (2015) propõe cinco tipos de *upgrades* funcionais: inserção entre fornecedores de níveis elevados ou entre empresas líderes; deixar de realizar atividades com menor valor agregado; transferência voluntária de funções de alto valor adicionado; desenvolver novos mercados; e *upgrade* através de fusões e aquisições.

Alguns autores (BLAŽEK, 2015; GLÜCKLER; PANITZ, 2016; HAMILTON-HART; STRINGER, 2016; PONTE; EWERT, 2009) afirmam que com esta tipologia, em certos casos, é difícil distinguir qual o tipo de *upgrade* que está sendo realizado, ou se ocorre mais de um *upgrade* ao mesmo tempo.

A literatura afirma que em certas ocasiões o *upgrade* não traz retorno financeiro para a organização, ou ainda, fazer determinada atividade melhor não garante uma melhor colocação na GVC (GLÜCKLER; PANITZ, 2016; PONTE; EWERT, 2009). Em função disso, Ponte e Ewert (2009) propõem a tipologia de *upgrade* relativo, em que o *upgrade* é





estudado em relação aos efeitos das mudanças de postura das empresas em redes em função da alteração econômica de seu setor comparado ao nível do país.

Publicações recentes diferem os *upgrades* entre sociais, ambientais e econômicos (BARRIENTOS; GEREFFI, 2011; DE MARCHI; DI MARIA; MICELLI, 2013; FABINYI, 2016; HAMILTON-HART; STRINGER, 2016; LIM, 2016). As dimensões sociais também devem ser consideradas nos *upgrades*, levando em consideração os impactos da inserção na GVC para os direitos dos colaboradores, bem como para a qualidade do emprego e condição social dos funcionários (BARRIENTOS; GEREFFI, 2011).

Já a dimensão ambiental é definida por De Marchi, Di Maria e Micelli (2013) como o processo pelo qual os atores econômicos caminham para um sistema de produção em que o dano ambiental de seus produtos, processos ou sistemas gerenciais seja mitigado ou reduzido. As autoras ainda acreditam que a globalização é um grande desafio para organizações que desejam realizar melhorias significativas no contexto ambiental.

#### **4.2. Governança x Upgrade**

Como citado anteriormente, a governança é um dos fatores que mais influencia as chances de uma organização realizar *upgrade*. Cada tipo de governança impacta de uma forma diferente a implementação do *upgrade*.

##### **4.2.1. Mercado**

Cadeias do tipo mercado são eficazes para produtos padronizados. Os requisitos de coordenação entre os diferentes pontos da cadeia são baixos; avaliar o produto e monitorar o desempenho dos fornecedores é simples; economias de escalas são particularmente significantes, pois a coordenação predominante nessa área do contínuo é a base de mecanismo de preço. Fornecedores que operam nesse tipo de cadeia estão localizados em países desenvolvidos. Fornecedores em países em desenvolvimento raramente são vistos em cadeias desse tipo devido à exposição ao risco de falhas que causam aos compradores (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

Cadeias desse tipo apresentam maior abertura para *upgrading* funcional. *Upgrading* de processos e de produtos tendem a ser lentos, pois não são promovidos pelos compradores globais. Para as empresas que operam dentro desse tipo de cadeia, o *upgrading* funcional não é necessariamente fácil, mas não há barreiras por parte dos participantes da cadeia (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).



#### 4.2.2. Redes

Nesse caso de governança as organizações presentes na GVC possuem um relacionamento de dependência, em que deve haver partilha de competências e dependência recíproca entre os membros da cadeia (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

Cadeias do tipo redes oferecem condições ideais para *upgrading*, porém são as menos prováveis para os produtores localizados em países em desenvolvimento devido ao elevado nível de competências complementares exigido. (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

#### 4.2.3. Quase hierarquia

Cadeias do tipo quase hierarquia são compostas por empresas que apresentam assimetria de competências e poder em favor de uma parte. Uma empresa exerce um alto grau de controle sobre outras, frequentemente especificando as características do produto a ser produzido, os processos a serem seguidos ou os mecanismos de controle a serem cumpridos (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

Cadeias desse tipo apresentam maior abertura para rápidos *upgrading* de processo e produto, podendo apresentar barreiras para *upgrading* funcional. Particularmente, para o *upgrading* funcional, os grandes compradores perceberam que o *upgrading* fora da produção (processo e produto) invade e ameaça a competência essencial do líder da cadeia (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

A literatura traz indicações de que esse tipo de governança não dura para sempre e os limites impostos ao *upgrading* funcional podem ser temporários. Primeiro porque poder é relativo: o exercício do poder por uma parte depende da fraqueza das outras partes da cadeia; logo, as relações de poder dentro desse tipo de cadeia tendem a mudar conforme os produtores adquirem novas capacidades. Segundo, estabelecer e manter uma relação de governança do tipo quase hierarquia é custoso para a firma líder e leva a falta de flexibilidade devido aos investimentos de transações específicos. E terceiro, empresas e *clusters*, com frequência não operam em apenas uma cadeia, mas em vários tipos de cadeias simultaneamente; com isso, eles aplicam competências adquiridas em uma cadeia para fornecer em outras (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005; HUMPHREY; SCHMITZ, 2002b).

#### 4.2.4. Hierárquica



Governança hierárquica é caracterizada pela integração vertical cujo controle gerencial encontra-se dentro das empresas líderes que desenvolvem e fabricam produtos internamente. Essa estrutura de governança geralmente é escolhida quando as especificações do produto não podem ser codificadas, os produtos são complexos ou fornecedores altamente competentes não podem ser encontrados (GEREFFI; LEE, 2012).

A adoção de relações verticalizadas com fornecedores de insumos podem ser fontes particularmente importantes de *upgrading* de processo e produto (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005).

#### **4.3. Liderança x Upgrade**

Há diversas formas de se coordenar e controlar uma GVC, dependendo do tipo da empresa dominante (GEREFFI; LEE, 2012). A abordagem de GVC tem a tarefa de identificar o líder da cadeia, pois este será o responsável por criar e alocar os retornos devidos para outros participantes da cadeia. Além disso, o líder tem a capacidade de criar e/ou retirar barreiras na produção (HAMILTON-HART; STRINGER, 2016; KAPLINSKY; MORRIS; READMAN, 2002). Se torna evidente que barreiras e facilidades para a implementação de *upgrades* dependem da postura do líder. Este último tem o papel de exigir certos padrões como certificações (GEREFFI; LEE, 2012) e pode ou não ajudar o fornecedor a alcançá-los. Kaplinsky, Morris e Readman (2002) concluíram que na indústria de móveis da África do Sul, há cinco formas dos líderes auxiliarem seus fornecedores a efetuarem *upgrade*: fornecer sinais claros aos seus fornecedores e monitorar seus desempenhos; fornecer treinamento direto; fornecer financiamento; trabalhar diretamente com eles para melhorar seu desempenho; ajudar os fornecedores com suas próprias cadeias de suprimentos.

Foi concluído que os diferentes líderes auxiliam os fornecedores de sua cadeia com frequências diferentes. Líderes varejistas responsáveis por várias lojas e agentes importadores auxiliam os fornecedores na implementação de *upgrades* com maior frequência do que varejistas de única loja. A forma como os líderes mais auxiliam os fornecedores é através de trabalho conjunto, definindo as metas a serem cumpridas e cooperando com o fornecedor.

#### **4.4. Inovação x Upgrade**

Chaminade e Vang (2008) e Hobday e Rush (2006) apresentaram estudos nos quais empresas situadas em países em desenvolvimento, trabalhando em um sistema de inovação regional, moveram-se rapidamente para atividades de maior valor em suas GVCs. Essas empresas desafiaram o cenário tradicionalmente conhecido, em que empresas em países em



**VI SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

desenvolvimento são responsáveis pelas atividades de menor valor adicionado dentro de uma GVC. Um dos casos apresentados por Hobday e Rush (2006) é o da empresa Seagate, que passou de uma simples montadora para uma desenvolvedora de produtos.



## 5. Conclusão

Este trabalho contribui para a literatura ao responder à questão de pesquisa: Como a imersão de uma organização em uma GVC pode ajudar a promover ou obstruir o upgrade da cadeia? A entrada de uma empresa em uma GVC auxilia, mas também pode obstruir a realização de *upgrades* específicos. É preciso entender a inter-relação dos fatores que a compõem, para assim verificar qual *upgrade* teria maior facilidade de ser implementado na cadeia estudada.

Os principais fatores que interferem na facilidade de realização de *upgrades* pelas empresas são a governança da cadeia, a postura do líder e as capacidades da própria indústria. Esses fatores podem tanto promover a realização de *upgrades* quanto obstruí-los.

Verifica-se que o líder é o maior promotor e (por vezes) inibidor de *upgrades*. Ele tem a capacidade de auxiliar e guiar a melhor forma de se realizar um *upgrade*. É papel do líder exigir padrões de processo, e assim ele detém o poder de ministrar o *upgrade* econômico, bem como social e/ou ambiental.

Percebe-se também que o líder não é o único inibidor de *upgrades* mais significativos (funcional e intersetorial). Grandes barreiras surgem para a realização desses *upgrades* devido à falta de investimento das indústrias em suas próprias capacidades.

O trabalho apresenta limitações. Deve-se levar em consideração que durante os filtros da revisão da literatura, artigos que poderiam ser de relevância podem ter sido descartados. Além disso, outras bases de dados também poderiam ter sido analisadas. Estudos futuros devem ser realizados para entender os benefícios que organizações específicas teriam ao se inserirem em uma GVC. Estar presente no mercado global significa produzir com elevada qualidade, a um preço competitivo; nesse sentido, em quais situações o valor investido em um *upgrade* exigido tanto para o ingresso quanto para a sobrevivência de uma empresa em uma GVC fornece retorno? Outro fator pouco abordado pela literatura até o momento é o papel de entidades governamentais no processo de *upgrading* implementado pelas organizações. Qual deveria ser a abordagem desses agentes?

## Referências

BAIR, J.; GEREFFI, G. Upgrading, uneven development, and jobs in the North American apparel industry. *Global Networks*, v. 3, n. 2, p. 143–169, 2003.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, 2010.



BARRIENTOS, S.; GEREFFI, G.; ROSSI, A. A new paradigm for a changing world. **International Labour Review**, v. 150, n. 3, p. 319–340, 2011.

BLAŽEK, J. Towards a typology of repositioning strategies of GVC/GPN suppliers: the case of functional upgrading and downgrading. **Journal of Economic Geography**, v. 16, n. December 2015, p. lbv044, 2015.

CARVALHO, M. M.; FLEURY, A.; LOPES, A. P. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, 2013.

CHAMINADE, C.; VANG, J. Globalisation of knowledge production and regional innovation policy: Supporting specialized hubs in the Bangalore software industry. **Research Policy**, v. 37, n. 10, p. 1684–1696, 2008.

DE MARCHI, V.; DI MARIA, E.; MICELLI, S. Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 1, p. 62–72, 2013.

FABINYI, M. Producing for Chinese luxury seafood value chains: Different outcomes for producers in the Philippines and North America. **Marine Policy**, v. 63, p. 184–190, 2016.

GEREFFI, G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. **Commodity chains and global capitalism**, 1994.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37–70, 1999.

GEREFFI, G. The global economy: organization, governance, and development. **The Handbook of Economic Sociology**, v. 2, p. 160–182, 2005.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. Global Value Chain Analysis: A Primer. **Duke CGGC (Center on Globalization, Governance & Competitiveness)**, n. July, p. 1–34, 2016.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GEREFFI, G.; LEE, J. Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 3, p. 24–32, 2012.

GEREFFI, G.; LEE, J. Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 1, p. 25–38, 2016.

GIBBON, P.; PONTE, S. Global value chains: from governance to governmentality? **Economy and Society**, v. 37, n. 3, p. 365–392, 2008.

GIULIANI, E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. **World Development**, v. 33, n. 4, p. 549–573, 2005.

GLÜCKLER, J.; PANITZ, R. Relational upgrading in global value networks. **Journal of Economic Geography**, v. 16, n. 6, p. 1161–1185, 2016.

HAMILTON-HART, N.; STRINGER, C. Upgrading and exploitation in the fishing industry: Contributions of value chain analysis. **Marine Policy**, v. 63, n. April, p. 166–171, 2016.

HANSEN, U. E.; FOLD, N.; HANSEN, T. Upgrading to lead firm position via international acquisition: Learning from the global biomass power plant industry. **Journal of Economic Geography**, v. 16, n. 1, p. 131–153, 2016.

HOBDAY, M.; RUSH, H. Upgrading the Technological Capabilities of Foreign Transnational Subsidiaries in Developing Countries: the Case of Electronics in Thailand. 2006.





HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H. Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains. **INFE Report**, v. 61, 2002a.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Working Paper 120**, 2000.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017–1027, 2002b.

KAPLINSKY, R. Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? **Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 117–146, 2000.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M.; READMAN, J. The globalization of product markets and immiserizing growth: Lessons from the South African furniture industry. **World Development**, v. 30, n. 7, p. 1159–1177, 2002.

KAPLINSKY, R.; READMAN, J. How Can SME Producers Serve Global Markets and Sustain Income Growth? n. April, p. 1–71, 2001.

KUMARASWAMY, A. et al. Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms' responses to market liberalization. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 4, p. 368–395, 2012.

LIM, G. Value chain upgrading: Evidence from the Singaporean aquaculture industry. **Marine Policy**, v. 63, p. 191–197, 2016.

LITTELL, J. H.; CORCORAN, J.; PILLAI, V. Systematic reviews and meta-analysis. **Oxford University Press**, 2008.

NAVAS-ALEMÁN, L. The impact of operating in multiple value chains for upgrading: The case of the Brazilian furniture and footwear industries. **World Development**, v. 39, n. 8, p. 1386–1397, 2011.

PALPACUER, F.; GIBBON, P.; THOMSEN, L. New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: A comparative European perspective. **World Development**, v. 33, n. 3, p. 409–430, 2005.

PAVLÍNEK, P.; DOMANSKI, B.; GUZIK, R. Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing. **European Urban and Regional Studies**, v. 16, n. 1, p. 43–63, 2009.

PAVLÍNEK, P.; ŽENKA, J. Upgrading in the automotive industry: Firm-level evidence from Central Europe. **Journal of Economic Geography**, v. 11, n. 3, p. 559–586, 2011.

PAVLÍNEK, P.; ZIZALOVA, P. Linkages and spillovers in global production networks: Firm-level analysis of the Czech automotive industry. **Journal of Economic Geography**, v. 16, n. 2, p. 331–363, 2014.

PEGLER, L. Peasant inclusion in global value chains: economic upgrading but social downgrading in labour processes? **The Journal of Peasant Studies**, v. 42, n. 5, p. 929–956, 2015.

PONTE, S.; EWERT, J. Which Way is “Up” in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine. **World Development**, v. 37, n. 10, p. 1637–1650, 2009.

SAKO, M.; ZYLBERBERG, E. **From Governance to Strategy: Injecting Management Studies into Global Value Chains**. 2015.