

## Governança em Cadeias Produtivas e Cadeias de Valor Global: Uma Revisão Integrativa

MARCELO MACEDO GUIMARAES

MARILUCE PAES DE SOUZA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

MARÍLIA NATACHA DE FREITAS SILVA  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR

### Introdução

Os estudos de governança têm avaliado as relações Interorganizacionais como um fenômeno multidimensional incorporado às estruturas e processos das empresas. Nos últimos anos, estudiosos aplicaram o conceito de governança à área da cadeia de suprimentos e à área de cadeia de valor global, dando o surgimento aos conceitos de governança da cadeia produtiva (PIRES, 2001) e governança da cadeia de valor global (GEREFFI, 1994). Algumas pesquisas foram realizadas, utilizando essas bases teóricas, em diferentes setores, como automotivo, eletrônico, vestuário, terceirização de serviços entre outras.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Na literatura, a governança da cadeia produtiva é conceituada como uma estratégia baseada em colaboração compartilhada pelos membros da cadeia para atingir um objetivo comum de mercado. A presente pesquisa tem como objetivo identificar por meio de uma revisão integrativa os trabalhos publicados na literatura, no período de 2000 a 2021, visando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os principais ramos econômicos estudados por pesquisadores relacionados ao tema governança em cadeias produtivas e cadeias de valor global no Brasil?

### Fundamentação Teórica

Para que todo o processo que permeia a cadeia produtiva e cadeia de valor sejam eficientes é extremamente relevante que haja governança. E nas considerações de Humphrey e Schmitz (2004) a definição de governança está atrelada às relações de mercado onde estão coordenadas todas as atividades econômicas que não são intrínsecas ao mercado, e determinadas empresas estabelecem parâmetros operacionais a serem seguidos pelas demais empresas. Para Barney (1996) a governança possibilita analisar os ambientes e os segmentos de determinada cadeia produtiva, observando as alianças estratégicas.

### Metodologia

Utilizou-se uma revisão integrativa contemplada em 6 (seis) etapas: (1) a etapa de planejamento com a formulação de uma questão de pesquisa que define os limites da literatura a ser revisada, (2) a etapa de condução, envolvendo a inclusão e exclusão para seleção dos artigos, (3) extração e codificação dos dados, visando a identificação e avaliação dos artigos, (4) categorização dos estudos selecionados, e (5) discussão dos resultados encontrados com foco em responder à questão de pesquisa, e (6) síntese do conhecimento, permitindo uma visão de todas as etapas percorridas durante a pesquisa.

### Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa indicam que os principais ramos econômicos são: ramo agrícola, ramos conceitual, ramo cultural, ramo industrial e ramo pecuário. Quanto ao setor cultural observa-se apenas 2 (dois) artigos, o que demonstra pouca atenção de estudos de governança às atividades culturais e suas inter-relações com o resto da economia. Outro ponto interessante, foi a escassez de estudo que incentiva a inserção das cadeias produtivas locais nas cadeias de valores globais, sendo este um ponto para novas pesquisas sobre o tema.

### Conclusão

Conclui-se que os pesquisadores tem tradicionalmente se concentrado na caracterização, comparação de diferentes modos de governança para uma atividade econômica específica, tais como: atividade agrícola, cultural, industrial e pecuária. Observou-se na literatura uma grande quantidade de artigos classificados no ramo conceitual, por abordar os principais conceitos em torno da temática, e uma escassez de pesquisa que explorasse a “importância da governança nas cadeias produtivas que incentivasse a inserção nas cadeias de valor globais” e raros estudos explorando a governança no setor cultural.

### Referências Bibliográficas

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company. 1996. GEREFFI, G.; FERNANDEZ, K. Análise da cadeia de valor global: uma cartilha. Stark - Center on Globalization, Governance, 2011. HUMPHREY, J. The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. Article in SSRN Electronic Journal, 2003. PIRES, V.W.B., BATISTA, A.P., SOUZA, R.P., CÉSAR, A.S. Coordination in the organic value chain: Analysis of transactions between the Brazilian industry and their suppliers (2017)

### Palavras Chave

Governança, Ramo Econômico, Revisão Integrativa

# GOVERNANÇA EM CADEIAS PRODUTIVAS E CADEIAS DE VALOR GLOBAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho fundamenta-se na conceituação que engloba a Governança em cadeias produtivas e cadeias de valor globais. Governança refere-se a “relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia [de valor]” (GEREFFI, 1994).

Os pesquisadores tem tradicionalmente usado métodos operacionais para estudar a cadeia produtiva, usando métodos intraorganizacionais ou funcionais (BONATTO; RESENDE; PONTES, 2021; JAIN; DUBEY, 2005). Os estudos de governança têm avaliado as relações interorganizacionais como um fenômeno multidimensional incorporado às estruturas e processos das empresas (DOLCI; MAÇADA; PAIVA, 2017). Nos últimos anos, estudiosos aplicaram o conceito de governança à área da cadeia de suprimentos e à área de cadeia de valor global, dando o surgimento aos conceitos de governança da cadeia produtiva (DOLCI; MAÇADA; PAIVA, 2017; PIRES, 2001) e governança da cadeia de valor global (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; PINTO; FIANI; CORRÊA, 2016).

Na literatura, a governança da cadeia produtiva é conceituada como coordenação de eventos da cadeia (MENTZER et al., 2001), integração de processos de negócios (COOPER; MANAGEMENT; 1997), uma rede de relacionamentos (PAGELL; SHEVCHENKO, 2014) e uma estratégia baseada em colaboração compartilhada pelos membros da cadeia para atingir um objetivo comum de mercado (SOUZA et al., 2004; WOLFFENBÜTTEL; GARCIA, 2020). Estudos antecedentes sobre governança em cadeia produtiva comumente propuseram duas formas distintas de governança que gerenciam a maioria dos relacionamentos da cadeia produtiva: contratual e relacional (CAO; LUMINEAU, 2015; GUARESKI et al., 2019; PINOTTI; PAULINO, 2006).

Do ponto de vista do novo padrão de comércio internacional, com a descentralização do processo produtivo, mudanças significativas ocorreram nas estratégias de produção e novos rumos de pesquisa começaram a se delinear. Nessa linha, este artigo inclui pesquisas baseadas no que Gereffi (1985) chama de cadeia de valor global. O termo "Cadeia de Valor Global" tem sido usado para integrar uma série de atividades de empresas e funcionários, desde o conceito do produto até o uso final, incluindo o serviço pós-venda (GEREFFI; FERNANDEZ, 2011).

Algumas pesquisas foram realizadas, utilizando como base teórica a cadeia produtiva (ARRANZ; DE ARROYABE, 2012; CAMANZI et al., 2018) e cadeia de valor global, desenvolvidas a partir de pesquisas conduzidas por Gereffi e sua equipe, que enfatiza diferentes tipos de setores, como automotivo, eletrônico, vestuário, terceirização de serviços e outras indústrias (GEREFFI; FERNANDEZ, 2011; HUMPHREY, 2003; STURGEON; BIESEBROECK, 2011). No Brasil, foram realizadas pesquisas para analisar a cadeia de valor global das indústrias de aviação, eletrônica e dispositivos médicos (CARVALHO; FONSECA, 2013).

A presente pesquisa tem como objetivo identificar por meio de uma revisão integrativa os trabalhos publicados na literatura visando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os principais ramos econômicos estudados por pesquisadores relacionados ao tema governança em cadeias produtivas e cadeias de valor global no Brasil?

Para responder essa questão, foi realizada uma revisão integrativa da literatura na base Scopus, com artigos publicados em inglês e português no período de 2000 a 2021. Posteriormente, realizou-se uma análise temática em 36 artigos para investigar fatores

contextuais, estruturas de governança e tipo de ramos econômicos estudados em pesquisas anteriores.

Este artigo está organizado da seguinte forma: primeiro, apresenta-se os conceitos de governança em cadeia produtiva e governança em cadeia de valor global. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados e em seguida, as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Governança**

Para que todo o processo que permeia a cadeia produtiva e cadeia de valor sejam eficientes é extremamente relevante que haja governança. E nas considerações de Humphrey e Schmitz (2004) a definição de governança está atrelada às relações de mercado onde estão coordenadas todas as atividades econômicas que não são intrínsecas ao mercado, e determinadas empresas estabelecem parâmetros operacionais a serem seguidos pelas demais empresas.

A conceituação de governança apresentada por Armando (2008, p. 67) aponta que “está ligado às relações entre empresas e mecanismos institucionais através dos quais se obtém a coordenação de atividades na cadeia, sem que esta seja realizada pelo mercado”. Nesse sentido, entende-se que governança são as relações entre as empresas e os mecanismos institucionais que coordenam as relações das empresas que fazem parte dessa cadeia.

Na concepção de Gereffi et al (2001) governança é conceituada como uma relação de poder e autoridade, visto que determinada empresa exerce a capacidade de influenciar ou estipular que os parâmetros utilizados por ela devem ser acompanhados pelas outras empresas. E com o poder de persuadir, estabelecem quais os recursos financeiros, materiais ou humanos deverão ser adquiridos por todas que participam da cadeia, inclusive determinar o que produzir e como produzir.

A governança possibilita analisar os ambientes e os segmentos de determinada cadeia produtiva, observando as alianças estratégicas e as estratégias de integração vertical, sendo possível assim identificar as formas de governanças e contribuir para a formulação e implementação de estratégias (BARNEY, 1996).

O ambiente mercadológico em determinado momento irá provocar a coordenação da cadeia em algum nível, sendo preferível utilizar o termo governança à coordenação, visto que por esta perspectiva há o envolvimento e a participação proativa de todos os pertencentes ao grupo (PIETROBELLI; SALIOLA, 2008).

Nas palavras de Dallabrida (2011) governança está subdividida em níveis territorial, nacional e global, estando integrados todos os agentes sociais, econômicos e institucionais, exigindo-se que as ações ou iniciativas da sociedade estejam imbuídas do conhecimento de assuntos públicos, visando a cooperação entre todos.

Corroborando com a visão do autor supracitado, Krahmman (2003) menciona que a governança está escalonada em três níveis, sendo eles: global, nacional e regional, tendo como atores atuantes do processo os governamentais e os não governamentais, caso ocorra a ausência de uma autoridade política unificadora, estes coordenam todas as necessidades e interesses em conjuntos por intermédio da implantação de políticas.

### **2.2 Governança da Cadeia produtiva**

Cadeia produtiva traz em sua definição o conjunto de operações que regulam a organização dos meios de produção de forma vertical, assegurando a sua articulação que tem como foco principal a ligação entre o caminho percorrido pelo produto desde a sua produção

até o destino final que é a distribuição, provocando um encadeamento entre todos os envolvidos, sendo coordenadas pelas relações do ambiente mercadológico (ZYLBERSZTAJN, 1995 e SOUZA et al, 2005).

Para Pires (2001) todas as atividades econômicas que praticam operações relacionadas às transformações ou construção de um produto ou serviço, e possuem todo um processo que perpassa pela aquisição de insumos até o produto finalizado, integram a cadeia produtiva. Esta cadeia permite que haja troca entre todos os envolvidos que possuem vínculos diretos ou indiretos na produção de um produto/serviço.

Neste contexto, as empresas multinacionais no período da década de 1980 tiveram modificações que influenciaram tanto na produtividade quanto na sua estrutura corporativa, tendo em vista a abertura de mercado, inovações tecnológicas, e com isto as cadeias produtivas se fragmentaram e afetaram as dimensões internacionais (MARTINELLI, 2020).

Deste modo, percebe-se a grande relevância da cadeia produtiva sendo esta, um conjunto de atividades econômicas que se integram e interagem entre si numa relação explícita no que tange aos mercados, as inovações tecnológicas, organização e capitais (PIRES, 2001). Sendo compartilhado por Moraes (2012, p. 9) que “além da divisão organizada da produção e da codificação de processos e produtos que facilita sua fragmentação, há relações específicas entre as empresas envolvidas necessárias para que o processo avance no sentido da integração produtiva”.

Assim, a cadeia produtiva passa constantemente por reorganização e readequação para que haja a oferta de um produto com qualidade. Para tanto, se faz necessário ampliar os horizontes por intermédio da governança (MELO et al., 2019; SOUZA et al., 2004).

### **2.3 Governança em cadeias de valor globais**

A governança é extremamente importante em cadeias de valor global, haja vista que permitem acesso ao mercado, dinâmica na capacidade de produção, distribuição dos ganhos, apoio para influência política e assistência técnica (DOLAN; HUMPHREY, 2000). A divisão das atividades produtivas em diversas regiões resulta na cadeia global de valor, e esta cadeia de valor forma um conjunto das atividades realizadas por determinada empresa ao ofertar produtos de valor (PORTER, 1985).

Cadeia de valor é conceituada por Kaplinsky e Morris (2003) como o escopo onde encontram-se descritas as atividades que fazem parte da criação de um produto ou serviço no decorrer de todas as fases que vai desde a produção até a entrega ao consumidor final. Deste modo, a cadeia de valor proporciona uma organização maior e eficaz na produção de qualquer bem ou serviço, em qualquer segmento mercadológico.

Um dos aspectos mais relevantes em todo o processo da cadeia de valor são os padrões de qualidade exigidos pelos compradores que governam as cadeias de valor. Tornar o produto com um diferencial garantido e uma qualidade que enfrente a exigência do mercado, garante o sucesso no ambiente mercadológico. Diante de um público que a cada dia toma consciência das questões sociais e ambientais, varejistas ditam o quê, como, quando e onde tais produtos deverão ser produzidos (GEREFFI; LEE, 2012).

As cadeias de valor globais não estão apenas concentradas na produção do bem ou serviço, da compra e venda de bens e serviços, mas existe um sistema mais complexo de compra e venda, acrescentando um valor tanto na aquisição de insumos quanto em agregar esse valor ao produto final. Como é bem apresentado por Pinto, Fiani e Corrêa (2015, p. 10), quando afirmam que:

É preciso observar que as cadeias de valor globais são mais do que uma simples cadeia de compra e venda de bens e serviços, pois elas funcionam como um sistema

complexo de valor adicionado no qual cada produtor adquire insumos e adiciona valor ao bem intermediário na forma de lucros e remuneração ao trabalho, que, por sua vez, irão compor os custos do próximo estágio de produção. Essas corporações, que compõem as cadeias, estão em constante processo de cooperação e conflito em sua busca pela maior fatia do valor adicionado em relação ao valor agregado global gerado.

Destarte, é necessário criar condições de atuação para a governança, tendo cada agente participativo da cadeia de valor ações que fortaleçam toda a estrutura produtiva da cadeia.

### 3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi adotada uma revisão integrativa da literatura. Conforme Torracco (2005) a revisão integrativa da literatura é uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de forma integrada, de forma que novos referenciais e perspectivas sobre o tema sejam gerados.

O processo de revisão integrativa deve seguir uma sucessão de etapas bem definidas (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). A metodologia da presente pesquisa foi contemplada em 6 (seis) etapas: (1) a etapa de planejamento com a formulação de uma questão de pesquisa que define os limites da literatura a ser revisada, (2) a etapa de condução, envolvendo a inclusão e exclusão para seleção dos artigos, (3) extração e codificação dos dados, visando a identificação e avaliação dos artigos, (4) categorização dos estudos selecionados, e (5) discussão dos resultados encontrados com foco em responder à questão de pesquisa, e (6) síntese do conhecimento, permitindo uma visão de todas as etapas percorridas durante a pesquisa.

#### 3.1. Identificação do tema

Nesta pesquisa de natureza exploratória, foi elaborado uma revisão integrativa com os seguintes descritores: governança em cadeia produtiva e governança em cadeia de valor global, realizada no mês de junho de 2021.

Para definir o escopo da pesquisa foram utilizados três grupos de palavras-chave no google acadêmico. Buscou-se verificar na literatura trabalhos científicos usando o seguinte portfólio: governança e palavras-chave relacionadas à cadeia produtiva; governança e palavras-chave relacionadas à cadeia de abastecimento; e governança e palavras-chave relacionadas à cadeia de valor global, visando garantir que os termos usados neste estudo identifiquem melhor os artigos.

Como resultado na primeira pesquisa obteve-se os seguintes dados, conforme tabela 1.

**Tabela 1** – Identificação do tema na literatura

Palavra-Chave / Combinações	Idioma	Base de dados	Resultado sem aplicação dos critérios
"governança" and "cadeia produtiva"	Português	Google Acadêmico	22.500
"governance" and "productive chain"	Inglês	Google Acadêmico	1.910
"governança" and "cadeia de abastecimento"	Português	Google Acadêmico	1.400
"governance" and "supply chain"	Inglês	Google Acadêmico	3.600
"governança" and "cadeia de valor global"	Português	Google Acadêmico	265
"governance" and "global value chain"	Inglês	Google Acadêmico	22.900
<b>Total de documentos na literatura</b>			<b>52.575</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2. Critério de inclusão e exclusão

Com um grande número de material publicado no google acadêmico a respeito do tema e visando delimitar o estudo, foi necessário utilizar apenas uma base de dados. Para o levantamento dos artigos foi adotado o Scopus, maior banco de dados de literatura revisada por pares com cobertura holística de artigos acadêmicos, (<http://www-scopus.ez8.periodicos.capes.gov.br>, 2021) como banco de dados de busca na literatura.

As buscas no banco de dados foram realizadas entre os dias 11 e 12 de junho de 2021, e a data-limite foi entre o ano de 2000 a 2021, cobrindo mais de 20 anos de publicações. Especificamente, foi usado a “pesquisa básica” no Scopus para pesquisar as seguintes palavras-chave todas em conjunto: “cadeia produtiva” OU “cadeia de abastecimento” OU “cadeia de suprimento” OU “cadeia de valor” OU “governança em cadeia produtiva” OU “governança de cadeia de valor global” OU “Supply Chain Governance” OU “global value chain governance”, como termos para pesquisar artigos relacionados à governança.

Nesta primeira busca utilizando o Scopus, apenas com as palavras-chave, foram encontrados 326 documentos relacionados ao tema da pesquisa, sendo: 266 artigos, 24 documentos de conferência, 17 documentos de análises, 10 capítulos de livros, 2 editoriais, 3 livros, 1 pesquisa curta, 1 documento de revisão de conferência, 1 carta e 1 documento de observação.

Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos artigos foram: “artigos” publicados em “português” e “inglês”; artigos na íntegra que retratassem a temática do objeto de estudo e artigos publicados e indexados no referido banco de dados no período de 2000 a 2021. A pesquisa foi realizada nos campos: título do artigo, resumo e palavras-chave. O resultado na primeira revisão da base Scopus foram encontrados 254 artigos relacionados ao tema da pesquisa.

O primeiro critério de exclusão foi retirar os seguintes documentos: conferência, documentos de análises, capítulos de livros, editoriais, livros, pesquisas curtas, documento de revisão de conferência, carta e documento de observação. Já o segundo critério da exclusão foi retirar as seguintes áreas de estudo: ciências agrárias e biológicas, engenharia, medicina, ciências da computação, energia e ciências de materiais, engenharia e áreas da saúde. A terceira exclusão, foi limitar o estudo em língua portuguesa e inglesa. A quarta exclusão foi restringir artigos em dois países, sendo no Brasil e Estados unidos. E por fim, a quinta exclusão teve como base a verificação e avaliação dos periódicos, sendo realizada supressão de arquivos com Qualis inferior a “A” ou fator de impacto equivalente e assuntos fora do escopo de pesquisa.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, obteve-se o seguinte quantitativo de artigos, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2** – Seleção dos artigos após critério de inclusão e exclusão

Palavra-Chave / Combinações	Base de dados	Resultado sem aplicação dos critérios	Resultado após os critérios de inclusão	Resultado após Critérios de exclusão
“cadeia produtiva” OU “cadeia de abastecimento” OU “cadeia de suprimento” OU “cadeia de valor” OU “governança em cadeia produtiva” OU “governança de cadeia de valor global” OU “Supply Chain Governance” OU “global value chain governance”	Scopus	266 Artigos	101 artigos em português	47 artigos em português
		24 Documentos de Conferências		
		17 Análises		
		10 Capítulo de livro		
		2 Editoriais		
		3 Livros		
1 Documento de Observação				

1 Pesquisa Curta  
 1 Revisão da Conferência  
 1 Carta

<b>Total de documentos/artigos</b>	<b>326 documentos</b>	<b>254 artigos</b>	<b>79 artigos</b>
------------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3. Identificação e avaliação

O critério de avaliação teve por base os 79 artigos identificados e pré-selecionados. Foi realizada a leitura individual das palavras-chave, resumo, introdução, resultado e conclusões, para decidir sobre uma nova rodada de inclusões e exclusões dos artigos.

Foram extraídas as informações de interesse sendo: título, nome do periódico, autoria, ano de publicação, país de origem, base de dados, delineamento do estudo, instrumentos metodológicos utilizados na pesquisa, resultados, e síntese das conclusões.

Algumas publicações foram excluídas, pois abordavam enfoque distante da presente pesquisa e assim o processo de filtragem e triagem resultou em uma amostra final de 36 artigos, sendo 18 em língua portuguesa e 18 em língua inglesa, para revisão, codificação e análise, conforme tabela 3.

**Tabela 3** - Apresentação dos artigos incluídos na Revisão Integrativa

Nº	Idioma	Ano	Base	Título	Autores	Palavra-chave
1	English	2021	Scopus	Supply chain governance: a conceptual model	Bonato F., Resende L.M.M., Pontes J.	Buyer-supplier relationship; Relational governance; Supplier relations; Supply chain management; Thematic analysis; Trust
2	English	2019	Scopus	Impact of supply chain on the competitiveness of the automotive industry	Sakuramoto C., Di Serio L.C., Bittar A.V.	Automotive industry; Industry competitiveness; Supply chain; Verticalization
3	English	2019	Scopus	The cultural sector's productive chain in Brazil: Estimation and structural change from 2011 to 2015	Morrone H., Valiati L.	Economic development; Input-output analysis; Productive chains
4	English	2017	Scopus	Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance	Dolci P.C., Maçada A.C.G., Paiva E.L.	Brazil; Case studies; Governance; Performance measures; Structural equation model; Surveys
5	English	2017	Scopus	I know it when I see it: The nature of trust, trustworthiness signals, & strategic trust construction	Fawcett S.E., Fawcett A.M., Jin Y.H., Magnan G.	Case studies; Supply chain governance; Trust; Value co-creation
6	English	2016	Scopus	The impact of pressure groups on inter-firm competition in the cigarette-manufacturing sector: A global value chain approach	Breazeale N.D.	global commodity chains; global production networks; Global value chains; governance; pressure groups; social movements; tobacco
7	English	2014	Scopus	Family farming, production dynamics and structure of marketing in the supply chain of milk: Factors for development of the territory of citizenship Noroeste de Minas	Araújo L.V., Silva S.P.	Marketing; Milk production; New Economic Sociology; New Institutional Economics; Rural territory

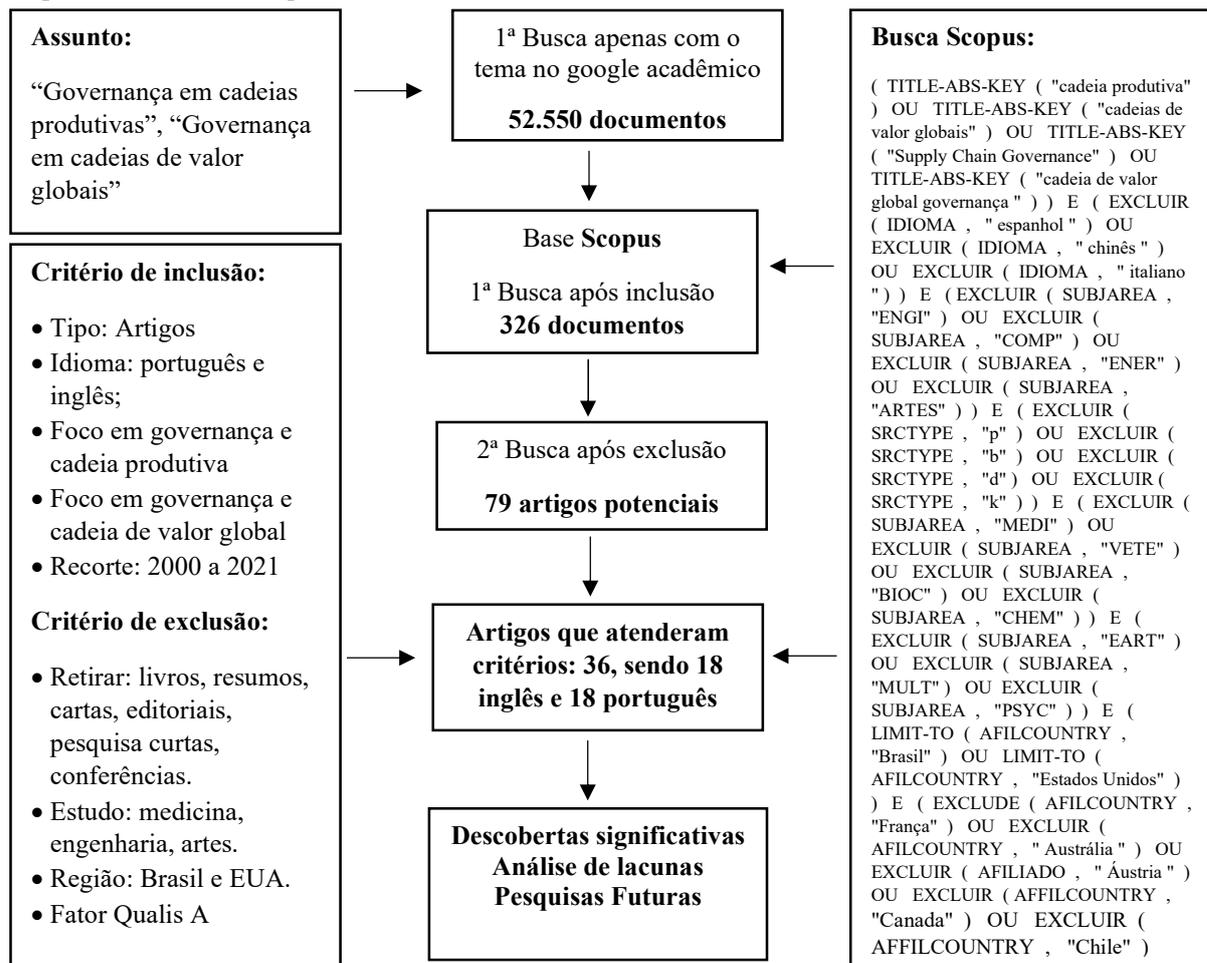
8	English	2013	Scopus	Coopetition between household farmers of milk production chain in west of Santa Catarina	Winckler N.C., dos Santos T.S., Machado J.A.D.	Competition; Cooperation; Coopetition; Family farming; Milk production chain
9	English	2012	Scopus	Farewell to the sexual division of labor? Gender inequality in the manufacturing supply chain	Guiraldelli R.	Clothing; Gender; Insecurity; Social Problem; Work
10	English	2011	Scopus	Organizational competence: A case study in jail rodutiva of apple in Southern Brazil	Tondolo R.R.P., Denicol Jr. S.	Apple productive chain; Brazil; Organizational change; Organizational competence
11	English	2011	Scopus	Balanced Scorecard - strategic alignment of biodiesel's productive chain in Brasil's middle west	Okada S.I., de Souza E.M.S.	Balanced Scorecard; Biodiesel; Biofuels; Competitvity; Strategic planning
12	English	2011	Scopus	Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value	McCarthy-Byrne T.M., Mentzer J.T.	Cross-functional integration; Governance; Resource management; Supply chain management
13	English	2011	Scopus	Supply chain management for the public sector: An alternative for the expenditures control in Brazil	Tridapalli J.P., Fernandes E., Machado W.V.	Electronic government; Information technology; Supply chain management for the public sector
14	English	2009	Scopus	Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation	Ashenbaum B., Maltz A., Ellram L., Barratt M.A.	Integration; Purchasing; Strategic alignment; Supply chain management
15	English	2008	Scopus	The supply chain: Stock management by distributor	Saab J.Y., Corrêa H.L.	Distributor-managed inventory; Inventory reduction; Retail; Supply chain management; Systems dynamics
16	English	2007	Scopus	Measuring organizational responsiveness: The development of a validated survey instrument	Hoyt J., Huq F., Kreiser P.	Competitive strategy; Employees; Flexible manufacturing systems; Multiskilling; Strategic planning; Supply chain management
17	English	2006	Scopus	Organizational commitment and governance for supply chain success	Fawcett S.E., Ogden J.A., Magnan G.M., Cooper M.B.	Corporate strategy; Organizational structures; Supply chain management
18	English	2005	Scopus	The governance of global value chains	Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T.	Global value chains; Governance; Networks; Transaction costs; Value chain modularity
19	Português	2004	Scopus	Determinantes da indústria comercial internacional de impressão e escrita sob a ótica da cadeia de valor	da Silva C.L.	Competitividade; Indústria de papel para imprimir e escrever; Cadeia de valor
20	Português	2019	Scopus	Análise de assimetria na transmissão de preços por meio de modelos VEC: Aplicação à cadeia produtiva de carne bovina	Persona H.L., Figueiredo A.M., Aguiar D.R.D.	Carne; Poder do mercado; Transmissão de preços; Séries Temporais
21	Português	2019	Scopus	Uma cadeia produtiva mais integrada? A utilização do hedge dinâmico na oscilação dos preços diários da cadeia produtiva da carne suína	Patias J., Schlender S.G., Hofler C.E., da Costa Malheiros M.A., Godoy L.P.	Cobertura; Integração; Criação de porcos

22	Português	2018	Scopus	Pesquisa e desenvolvimento na cadeia produtiva de frangos de corte no Brasil	Schmidt N.S., da Silva C.L.	Cadeia produtiva de frangos; Institutos Públicos de Pesquisa; Pesquisa e desenvolvimento;
23	Português	2018	Scopus	As dimensões espaciais da cadeia produtiva do leite em Minas Gerais	Perobelli F.S., de Araújo Junior I.F., de Castro L.S.	Análise de clusters; Análise fatorial; Tipologia de Municípios de Minas Gerais; Produtividade regional; Modelo espacial autorregressivo
24	Português	2017	Scopus	A coordenação na cadeia produtiva de orgânicos: Análise das transações entre indústria e seus fornecedores no Brasil	Pires V.W.B., Batista A.P., Souza R.P., César A.S.	Cadeia agroalimentar; Brasil; Processamento orgânico; Produção orgânica; Custos de transação; Incerteza;
25	Português	2017	Scopus	Rastreabilidade na cadeia produtiva do leite como vantagem competitiva	Rauta J., Paetzold L.J., Winck C.A.	Agronegócio; Competitividade; Segurança alimentar; Leite
26	Português	2017	Scopus	Cadeia produtiva da ovinocultura: Uma análise sob a ótica dos produtores	Da Costa Malheiros M.A., Höfler C.E., Patias	Produtor; Cadeia produtiva; Estratégia
27	Português	2017	Scopus	Análise intersetorial e espacial da cadeia produtiva da madeira e móveis na economia de mato grosso: Uma contribuição para identificação de apls	De Jesus Teixeira M.D., Figueiredo A.M.R.	Aglomerados locais; Desenvolvimento Regional; Cadeia de abastecimento de madeira
28	Português	2017	Scopus	Os efeitos dos sistemas de autorregulação para a coordenação da cadeia produtiva do café	Nicoleli M., Dos Santos A.C.	Certificação; Café; Governança; Regulamento
29	Português	2015	Scopus	Cadeia de suprimentos verde e as ações do pacto da pecuária do programa "conexões sustentáveis" São Paulo - Amazônia	De Araújo G.C., De Souza M.T.S., Dos Santos Pimenta A.	Matadouros; Criadores de gado; Rede de suplementos verdes
30	Português	2014	Scopus	Cadeia produtiva do pescado no Estado do Pará: Estudo do segmento de distribuição em um empreendimento de captura	Da Silva Pinheiro M.L., De Loureiro J.P.B., Borges F.Q., Do Nascimento R.F.	Comercialização; Estratégia de distribuição; Indústria pesqueira; Intermediário; Em processamento
31	Português	2012	Scopus	Mudanças Institucionais e Produção Familiar na Cadeia Produtiva do Leite no Oeste Catarinense	Oliveira L.F.T., Silva S.P.	Agricultura familiar; IN51; Ambiente institucional; Cadeia produtiva do leite; Pronaf
32	Português	2011	Scopus	A gestão da cadeia produtiva de moluscos catarinense e suas limitações operacionais	Gallon A.V., Do Nascimento C., Pfitscher E.D.	Aquicultura; Cadeia Produtiva de Bivalves; Limitações competitivas; logística
33	Português	2011	Scopus	Efeitos de alterações na conjuntura ambiental e institucional sobre a cadeia produtiva brasileira do leite - análises à luz da teoria da contingência estrutural - TCE	Soares J.C.V., Silveira V.C.P.	Cadeia; Alterar; Contingências; Laticínio
34	Português	2010	Scopus	Análise das estruturas de governança adotadas entre produtores rurais e corretores na cadeia produtiva do feijão	Leitão F.O., Brisola M.V., Thomé K.M.	Feijões; Estruturas de governança; Produtores, corretores
35	Português	2009	Scopus	Cidade de deus e janela da alma: Um estudo sobre a cadeia produtiva do cinema Brasileiro	Matta J.P.R., da CruzSouza E.R.L.	Indústria Cinematográfica Brasileira; Cidade de Deus; Comercialização; Produção; Janela da alma

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de revisão da literatura teve auxílio de planilha (incluindo título, autores, ano de publicação, base de dados e idioma), visando facilitar a pesquisa. No esquema 1 abaixo, apresenta-se uma visão geral de todas as etapas percorridas e os principais resultados evidenciados da análise dos artigos incluídos nesta revisão.

Esquema 1 – Síntese dos passos executados



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4. Categorização dos estudos selecionados

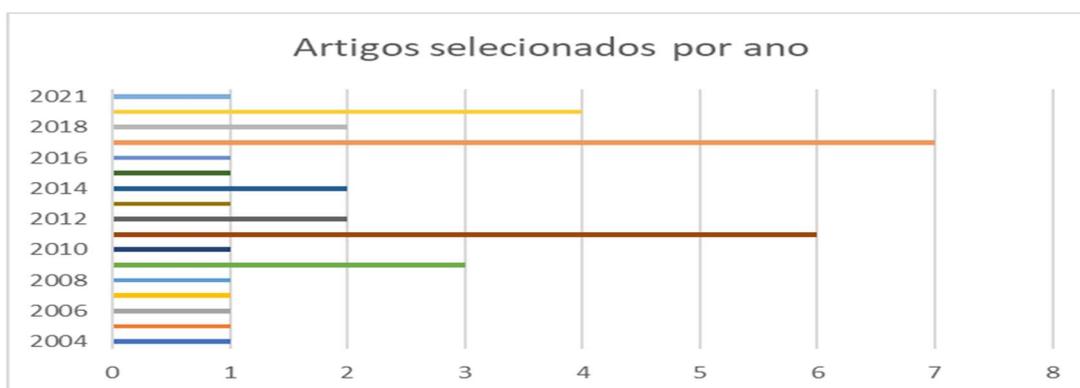
Após a identificação e avaliação dos artigos foi possível realizar a categorização por atividade econômica/ramos. Foram identificados 4 (quatro) estudos no ramo agrícola, 11 (onze) estudos no campo conceitual, 2 (dois) estudos no campo cultural, 6 (seis) estudos no ramo industrial e 13 (treze) estudos no ramo pecuário, conforme tabela 4.

**Tabela 4 – categorização por ramo econômico**

Ramo econômico	Quantidade
<b>Agrícola</b>	<b>4</b>
Os efeitos dos sistemas de autorregulação para a coordenação da cadeia produtiva do café	1
Organizational competence: A case study in jail rodutiva of apple in Southern Brazil	1
The bivA gestão da cadeia produtiva de moluscos catarinense e suas limitações operacionais	1
Análise das estruturas de governança adotadas entre produtores rurais e corretores na cadeia produtiva do feijão	1
<b>Conceitual</b>	<b>11</b>
I know it when I see it: The nature of trust, trustworthiness signals, & strategic trust construction	1
Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value	1
Measuring organizational responsiveness: The development of a validated survey instrument	1
Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance	1
Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation	1
Organizational commitment and governance for supply chain success	1
Supply chain governance: a conceptual model	1
The governance of global value chains	1
Farewell to the sexual division of labor? Gender inequality in the manufacturing supply chain	1
Supply chain management for the public sector: An alternative for the expenditures control in Brazil	1
The supply chain: Stock management by distributor	1
<b>Cultural</b>	<b>2</b>
The cultural sector's productive chain in brazil: Estimation and structural change from 2011 to 2015	1
Cidade de deus e janela da alma Um estudo sobre a cadeia produtiva do cinema Brasileiro	1
<b>Industrial</b>	<b>6</b>
Impact of supply chain on the competitiveness of the automotive industry	1
The impact of pressure groups on inter-firm competition in the cigarette-manufacturing sector: A global value chain approach	1
A coordenação na cadeia produtiva de orgânicos: Análise das transações entre indústria e seus fornecedores no Brasil	1
Análise intersetorial e espacial da cadeia produtiva da madeira e móveis na economia de mato grosso: Uma contribuição para identificação	1
Balanced Scorecard - strategic alignment of biodiesel's productive chain in Brasil's middle west	1
Determinants of competitividadeinternacional industry of printing and writing from the perspective of the value chain	1
<b>Pecuário</b>	<b>13</b>
Análise de assimetria na transmissão de preços por meio de modelos VEC: Aplicação à cadeia produtiva de carne bovina	1
Mudanças Institucionais e Produção Familiar na Cadeia Produtiva do Leite no Oeste Catarinense	1
Pesquisa e desenvolvimento na cadeia produtiva de frangos de corte no Brasil	1
Uma cadeia produtiva mais integrada? A utilização do hedge dinâmico na oscilação dos preços diários da cadeia produtiva da carne suína	1
As dimensões espaciais da cadeia produtiva do leite em Minas Gerais	1
Rastreabilidade na cadeia produtiva do leite como vantagem competitiva	1
Cadeia produtiva da ovinocultura: Uma análise sob a ótica dos produtores	1
Cadeia de suprimentos verde e as ações do pacto da pecuária do programa "conexões sustentáveis" São Paulo - Amazônia	1
Family farming, production dynamics and structure of marketing in the supply chain of milk: Factors for development of the territory	1
Cadeia produtiva do pescado no Estado do Pará: Estudo do segmento de distribuição em um empreendimento de captura	1
Coopetition between household farmers of milk production chain in west of Santa Catarina	1
Efeitos de alterações na conjuntura ambiental e institucional sobre a cadeia produtiva brasileira do leite - análises à luz da teoria da continç	1
Cadeia produtiva da ovinocultura no rio grande do sul: UM estudo descritivo	1
<b>Total Geral de Artigos</b>	<b>36</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir apresenta-se o quantitativo de artigos selecionados por ano e observou-se que nos últimos anos o tema em torno da governança em cadeias produtiva e de valor global vem ganhando destaque na literatura, conforme gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5. Análise e interpretação dos resultados

A tabela 4 informa quais são os principais ramos econômicos estudados por pesquisadores referente ao tema governança em cadeias produtivas e cadeias de valor global no Brasil. Conforme mencionado anteriormente, as principais atividades econômicas encontradas nesta pesquisa foram: ramo agrícola, ramo conceitual, ramo cultural, ramo industrial e ramo pecuário.

O ramo conceitual não é uma atividade econômica, mas foi incluído como ramo por ter um elevado campo de estudo explorado na literatura, abordando os principais conceitos em torno da temática da governança, os mecanismos da governança nas cadeias produtivas e cadeias de valor global.

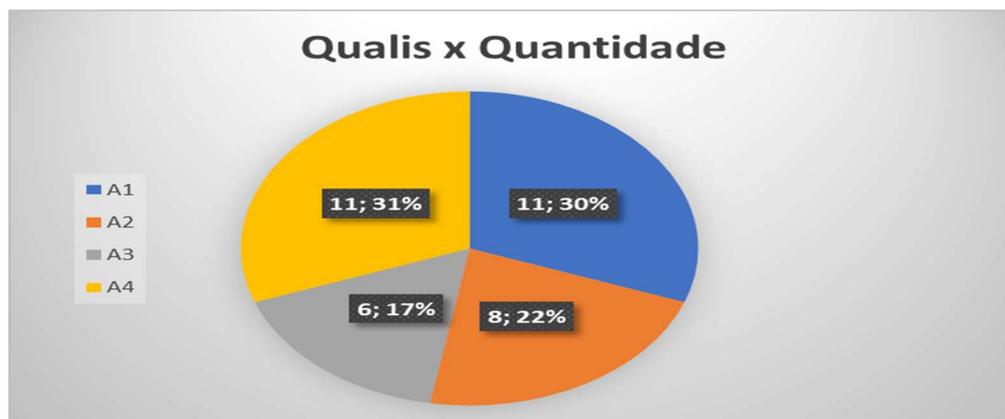
Quanto ao setor cultural observou-se apenas 2 (dois) estudo, o que demonstra pouca atenção de estudos de governança às atividades culturais e suas inter-relações com o resto da economia. As atividades culturais podem afetar positivamente a economia em todos os seus elos produtivos, exigindo e fornecendo insumos do restante da economia (MORRONE; VALIATI, 2019).

Outro ponto interessante, foi a escassez de estudo que incentiva a inserção das cadeias produtivas locais nas cadeias de valores globais, sendo este um ponto para novas pesquisas sobre o tema.

### 3.6. Síntese do conhecimento

Verificou-se que dos 36 artigos, 11 tinha possuía qualis A1, 8 qualis A2, 6 qualis A3 e 11 qualis A4, conforme gráfico 2.

**Gráfico 2** – Quantidade de artigos por classificação Qualis



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A seguir apresenta-se o quantitativo de artigos por revistas, conforme distribuído na tabela 5.

**Tabela 5** – Quantidade de artigos por revistas

Revista	Quantidade
Revista Agroalimentaria	2
Competition and Change	1
Revista Economia Aplicada	1
International Journal of Logistics Management	1
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	2
Journal of Business and Industrial Marketing	1

Management Decision	1
Nova Economia	2
RAE Revista de Administração de Empresas	2
RAUSP Management Journal	1
Review of International Political Economy	1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	4
Revista de Administração Pública	1
Revista de Economia e Sociologia Rural	3
Revista em Agronegócio e Meio Ambiente	9
Sociedade e Estado	1
Supply Chain Management	1
The International Journal of Logistics Management	1
<b>Total Geral</b>	<b>36</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O artigo revelou os principais estudos dentro de cada ramo econômico, tendo como destaque o setor de laticínios com 6 (seis) publicações e setor bovino com 3 (três) publicações no período levantado, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – quantidade de estudo por ramos



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo por meio de uma revisão integrativa da literatura buscou mapear quais são os principais ramos econômicos estudados por pesquisadores relacionados ao tema governança em cadeias produtivas e cadeias de valor global no Brasil.

A pesquisa revelou que os pesquisadores tem tradicionalmente se concentrado na caracterização, comparação de diferentes modos de governança para uma atividade econômica específica, tais como: atividade agrícola, cultural, industrial e pecuária. Observou-se na

literatura uma grande quantidade de artigos classificados no ramo conceitual, por abordar os principais conceitos em torno da temática, e uma escassez de pesquisa que explorasse a “importância da governança nas cadeias produtivas que incentivasse a inserção nas cadeias de valor globais” e raros estudos explorando a governança no setor cultural.

Os resultados apresentados correspondem à análise da revisão de literatura, a qual se fez através de um recorte das publicações encontradas na área. Vale destacar que esse recorte, não necessariamente, representa o modo que o tema governança em cadeia produtiva e governança em cadeia de valor vem sendo trabalhado nos diversos contextos do Brasil.

Como uma limitação do estudo apresentado indica-se a utilização de apenas uma base de dados, uma vez que o campo de estudo do tema é amplo e complexo e a utilização de várias bases pode prejudicar a análise de uma revisão integrativa. Outra limitação no presente trabalho foi a utilização apenas de artigos em língua portuguesa e inglesa e que retratasse a realidade brasileira.

Por fim, buscou-se ao longo do artigo levantar reflexões ou abertura para novos estudos e pesquisas sobre a temática, que possam oferecer análises ou teorias inovadoras na área de administração e no que se refere a governança em cadeias produtiva e governança em cadeias de valor globais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. V.; SILVA, S. P. Family farming, production dynamics and structure of marketing in the supply chain of milk: Factors for development of the territory of citizenship Noroeste de Minas. (2014) **Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional**, 10 (1), pp. 52-79.

ARRANZ, N.; DE ARROYABE, J. C. F. Effect of Formal Contracts, Relational Norms and Trust on Performance of Joint Research and Development Projects. **British Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 575–588, dez. 2012.

ASHENBAUM, B. et al. Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and constructo validation. (2009) **The International Journal of Logistics Management**, 20 (2), pp. 169-186.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company. 1996.

BONATTO, F.; RESENDE, L. M. M. DE; PONTES, J. Supply chain governance: a conceptual model. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 4 jun. 2021.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2 dez. 2011.

BREAZEALE, N.D. The impact of pressure groups on inter-firm competition in the cigarette-manufacturing sector: A global value chain approach (2016) **Competition and Change**, 20 (4), pp. 275-292.

CAMANZI, L. et al. A structural equation modeling analysis of relational governance and economic performance in agri-food supply chains: evidence from the dairy sheep industry in Sardinia (Italy). **Agricultural and Food Economics**, v. 6, n. 1, 1 dez. 2018.

CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33–34, p. 15–42, 2015.

CARVALHO, M.; FONSECA, R. **A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: Uma análise com base nas indústrias aeronáutica, de dispositivos médicos e de eletrônicos.** 2013.

COOPER, M.; MANAGEMENT, D. L. OF LOGISTICS; 1997, UNDEFINED. Supply chain management: more than a new name for logistics. **ingentaconnect.com**, [s.d.].

DA COSTA MALHEIROS, M.A., HÖFLER, C.E., PATIAS, J. Sheep rearing productive chain: An analysis from the producers' point of view [Article@Cadeia produtiva da ovinocultura: Uma análise sob a ótica dos produtores] (2017) **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, 10 (2), pp. 371-394.

DA SILVA PINHEIRO, M.L.; DE LOUREIRO, J.P.B.; BORGES, F.Q.; DO NASCIMENTO, R.F. FISH production chain in the State of Pará: A study on the distribution segment in a breeding enterprise [Article@Cadeia produtiva do pescado no Estado do Pará: Estudo do segmento de distribuição em um empreendimento de captura] (2014) **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, 7 (2), pp. 315-336.

DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G.; PAIVA, E. L. **Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance.** Supply Chain Management, v. 22, n. 5, p. 424–441, 2017.

FAORO DE ABREU, M., FAORO, R. R. **Analysis of the verticalization of the productive chain apple** [Article@Análise da verticalização da cadeia produtiva da maçã] (2016) *Espacios*, 37 (38).

GABLER, C.B., RICHEY, R.G., STEWART, G.T. Disaster Resilience Through Public–Private Short-Term Collaboration (2017) **Journal of Business Logistics**, 38 (2), pp. 130-144.

GEREFFI, G. **The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks Chile in the Offshore Services Global Value Chain View project Costa Rica in Global Value Chains: Opportunities for Upgrading View project.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/281870191>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ, K. Análise da cadeia de valor global: uma cartilha. Stark - Center on Globalization , **Governance**, 2011.

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.

GUARESKI, A. H. P. et al. Sistema Contratual de Integração: Vantagens e Desvantagens percebidas pelos produtores de frangos de corte na região de Cafelândia-Paraná **periodicos.ufsm.br**, v. 6, p. 43–60, 2019.

HUMPHREY, J. The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. **Article in SSRN Electronic Journal**, 2003.

JAIN, K.; DUBEY, A. Supply Chain Collaboration: A Governance Perspective. Supply Chain Forum: **An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 50–57, jan. 2005.

MACIEL, E.S., SANTOS VASCONCELOS, J., SAVAY-DA-SILVA, L.K., GALVÃO, J.A., SONATI, J.G., CHRISTOFOLETTI, J.C., OETTERER, M. LABEL designing for minimally processed tilapia aiming the traceability of the productive chain. (2012) **Boletim Centro de Pesquisa de Processamento de Alimentos**, 30 (2), pp. 157-168.

MARTINELLI, O. **Cadeias globais de produção em produtos covid-19: algumas notas** lufsm.br. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/coronavirus/wp-content/uploads/sites/820/2020/08/Textos-para-Discussao-15-Cadeias-Globais-de-Produ%C3%A7%C3%A3o-em-produtos-COVID-19.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

MCCARTHY-BYRNE, T.M., MENTZER, J.T. Integrating supply chain infrastructure and process to create joint value (2011) **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 41 (2), pp. 135-161.

MELO, R. A. C. et al. **Characterization of the Brazilian vegetable brassicas production chain** | Caracterização da cadeia produtiva de brássicas no Brasil. *Horticultura Brasileira*, v. 37, n. 4, p. 366–372, 2019.

MENTZER, J. T. et al. DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 1 set. 2001.

MORRONE, H., VALIATI, L. The cultural sector's productive chain in brazil: Estimation and structural change from 2011 to 2015 (2019) **Nova Economia**, 29 (Special Issue), pp. 1171-1194.

PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 44–55, 2014.

PERSONA, H.L., FIGUEIREDO, A.M., AGUIAR, D.R.D. Análise de assimetria na transmissão de preços por meio de modelos VEC: Aplicação à cadeia produtiva de carne bovina (2019) **Economia Aplicada**, 23 (4), pp. 5-26.

PINOTTI, R. N.; PAULINO, L. F. O. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **SciELO Brasil**, v. 13, n. 1, p. 167–177, 2006.

PIRES, M. **Tese de doutorado construção do modelo endogeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do mercoeste**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80129>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

PIRES, V.W.B., BATISTA, A.P., SOUZA, R.P., CÉSAR, A.S. **Coordination in the organic value chain: Analysis of transactions between the Brazilian industry and their suppliers** (2017) *Agroalimentaria*, 23 (45), pp. 175-189.

RAUTA, J., PAETZOLD, L.J., WINCK, C.A. Traceability of the dairy production chain as a competitive advantage (2017) *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 10 (2), pp. 459-474.

RICHEY, R.G. et al. Exploring a governance theory of supply chain management: barriers and facilitators to integration (2010) *Journal of Business Logistics*, 31 (1), pp. 237-256.

SAKURAMOTO, C.; DI SERIO, L.C.; BITTAR, A.V. Impact of supply chain on the competitiveness of the automotive industry. (2019) *RAUSP Management Journal*, 54 (2), pp. 205-225.

SCHMIDT, N.S., DA SILVA, C.L. Pesquisa e desenvolvimento na cadeia produtiva de frangos de corte no Brasil (2018) *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 56 (3), pp. 467-482.

SOUZA, Mariluce Paes de et al. **Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais**. 2005. Disponível em:  
<<http://borismaia.adm.br/artigos/governancaemcadeiasprodutivasagroindustriais.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2021.

STURGEON, T. J.; BIESEBROECK, J. VAN. Global value chains in the automotive industry: An enhanced role for developing countries? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, v. 4, n. 1-3, p. 181-205, 2011.

TONDOLO, R.R.P., DENICOL JR., S. Organizational competence: A case study in jail rodutiva of apple in Southern Brazil (2011) *Agroalimentaria*, 17 (33), pp. 111-120.

WINCKLER, N.C., DOS SANTOS, T.S., MACHADO, J.A.D. Coopetition between household farmers of milk production chain in west of Santa Catarina [Article@A coopetição entre produtores familiares na cadeia produtiva do leite no oeste catarinense] (2013) *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9 (1), pp. 40-64.

WOLFFENBÜTTEL, R. F.; GARCIA, S. R. **Business sustainable development: Practices and conceptions on sustainability in the green plastic productive chain** | Desenvolvimento sustentável empresarial: Práticas e concepções sobre sustentabilidade na cadeia produtiva do plástico verde. *Civitas*, v. 20, n. 2, p. 198-209, 2020.