



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Determinantes do *upgrade* de
PME em CVG:
Uma revisão de literatura

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em *Business Economics*

por

Jorge Filipe Campelos Moreira

sob orientação de
Leonor Sopas

Católica Porto Business School
Outubro de 2018

Agradecimentos

Obrigado aos meus pais pelo seu apoio incondicional, não só no decorrer deste mestrado, mas ao longo de toda a minha vida.

Resumo

Apesar da existência de centenas de estudos de caso sobre CVG, não existe ainda uma compreensão clara sobre os fatores que levam a diferentes padrões de *upgrade* por parte das empresas integradas em CVG. Adicionalmente, não houve até o momento nenhuma tentativa de analisar sistematicamente quais os determinantes do *upgrade* de PME em CVG. Neste sentido, neste trabalho propõe-se realizar uma revisão sistemática da literatura sobre os determinantes do *upgrade* de PME em CVG. Através da análise de 34 casos foi possível retirar três conclusões. A primeira é que o principal desafio precursor do *upgrade* de PME em CVG é a satisfação dos requisitos das empresas líder. A segunda é que diferentes tipos de governo das CVG parecem facilitar diferentes tipos de *upgrade*, estando estes dependentes do sector e grau de desenvolvimento dos países em a que as PME pertencem e se localizam. Por último, em cada sector foram encontrados diferentes factores facilitadores do *upgrade* externos às CVG. Estes factores parecem ser influenciados pelo conhecimento necessário em cada sector. No sector primário a reduzida necessidade de qualificações permite que o conhecimento necessário seja transmitido por cooperativas. O sector secundário A caracteriza-se pela reduzida complexidade tecnológica. Assim, as PME são capazes de integrar CVG mesmo que possuam capacidades limitadas e portanto necessitam do apoio das EMN. Já nos casos dos sectores secundário B e terciário o tipo de conhecimento empregue na produção implica que as PME necessitem de investir em I&D, o que só é possível com recurso a trabalhadores qualificados.

Palavras-chave: PME, CVG e *upgrade*

Abstract

Despite the existence of hundreds of CVGs case studies, there is still no clear understanding of the factors that lead to different upgrade patterns by CVG companies. Additionally, there has been no attempt to systematically analyze the determinants of the SME upgrade in CVG. In this sense, this paper proposes to carry out a systematic review of the literature on the determinants of SME upgrade in CVG. Through the analysis of 34 cases it was possible to draw three conclusions. The first is that the main challenge ahead of the SME upgrade in CVG is meeting the requirements of the leading companies. The second is that different types of CVG governance seem to facilitate different types of upgrade, depending on the sector and degree of development of the countries to which SME belong and are located. Finally, in each sector were found different factors that facilitate the upgrade in CVG. These factors seem to be influenced by the knowledge employed in each sector. In the primary sector the necessary knowledge is transmitted by cooperatives and producer associations. The secondary sector A is characterized by low technological complexity. Thus, SME are able to integrate CVG even though they have limited capabilities and therefore need the support of MNE. In the case of secondary B and tertiary sectors, SME need to invest in R&D, which is only possible with the use of skilled workers.

Keywords: SME, GVC and upgrade

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	xvii
Introdução.....	19
1. Pequenas e médias empresas em cadeias de valor globais	23
2. Método	34
3. Análise dos resultados	47
3.1. Desafios impulsionadores do <i>upgrade</i> de PME em CVG	51
3.2. Fatores facilitadores do <i>upgrade</i> de PME em CVG.....	62
3.2.1. Fatores relativos às PME.....	62
3.2.2. Fatores relativos às CVG.....	71
3.2.3. Fatores externos	78
4. Discussão.....	85
5. Conclusão.....	104
Bibliografia.....	109
Apêndices	115

Índice de Figuras

Figura 1. Comparação entre as estruturas das CVG de frutas e vegetais e CVG de <i>software</i>	24
Figura 2. Tipos de Governo da CVG.....	27
Figura 3. Composição da mão-de-obra consoante a CVG.....	101

Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição de artigos por ano	37
Tabela 2. Estratificação dos casos consoante o grau de desenvolvimento do país	40
Tabela 3. Divisão dos casos por grupos de sectores	42
Tabela 4. Distribuição dos casos por tipo de governo da CVG.....	44
Tabela 5. Informação retirada de cada caso relativa a cada subcapítulo	49
Tabela 6. Tipos de <i>upgrade</i> realizados pelas PME consoante o tipo de governo das CVG	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição dos artigos empíricos por ano.....	37
Gráfico 2. Desafios impulsionadores do <i>upgrade</i> e respectiva frequência.....	51
Gráfico 3. Satisfação dos requisitos das empresas líder e respectivas relações..	53
Gráfico 4. <i>Standards</i> de qualidade e segurança e respectivas relações.....	54
Gráfico 5. Certificados e respectivas relações.....	56
Gráfico 6. Expansão para novos mercados e respectivas relações	57
Gráfico 7. Procura de economias de escala e respectivas relações	58
Gráfico 8. Desafios relacionados com a satisfação dos requisitos das empresas líder e respectivas relações	61
Gráfico 9. Desafios não relacionados directamente com a satisfação dos requisitos das empresas líder e respectivas relações.....	61
Gráfico 10. Factores relativos às PME e respectiva frequência	62
Gráfico 11. Capacidades internas das PME e respectivas relações	64
Gráfico 12. Integração em <i>clusters</i> e respectivas relações.....	66
Gráfico 13. Cooperativas ou associações de produtores e respectivas relações .	68
Gráfico 14. Características do gestor e respectivas relações.....	70
Gráfico 15. Capacidade financeira e respectivas relações.....	71
Gráfico 16. Factores relativos às CVG e respectiva frequência	71
Gráfico 17. Apoio por parte das empresas líder e respectivas relações.....	74
Gráfico 18. Tipos de governo das CVG e respectivas relações	76
Gráfico 19. Papel dos fornecedores das PME e respectivas relações	77
Gráfico 20. Factores externos e respectiva frequência.....	78
Gráfico 21. Organizações geradoras de conhecimento e respectivas relações ...	79
Gráfico 22. Papel do Estado e respectivas relações.....	81
Gráfico 23. Outras entidades e respectivas relações.....	82
Gráfico 24. Características do mercado interno e respectivas relações.....	83

Lista de abreviaturas e Siglas

BPF - Boas Práticas de Fabricação

CA - Capacidade de Absorção

CD - Capacidades Dinâmicas

CEO - Chief Executive Officer

CI - Capacidades Iniciais

CVG - Cadeias de Valor Globais

CoC - Código de Conduta

EC - Eficiência Colectiva

EMN - Empresas Multinacionais

GAP - Boas Práticas Agrícolas

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

I&D - Investigação e Desenvolvimento

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG - Organizações Não Governamentais

PME - Pequenas e Médias Empresas

QE - Qualidade dos Empreendedores

TFM - Trabalho Final de Mestrado

Introdução

Tendo decorrido durante décadas, o processo de globalização acelerou recentemente, como se pode verificar pelo crescimento substancial das importações e exportações mundiais desde a década de 1980 e, mais recentemente, do investimento directo estrangeiro (IDE). A forma como a produção de bens e serviços se encontra organizada também mudou, nomeadamente, o conjunto de atividades produtivas que leva um produto da sua conceção até ao mercado está cada vez mais fragmentada por diversas empresas e países (OCDE, 2008). Esta complexa organização do sistema produtivo, a cadeia de valor global (CVG), inclui atividades como pesquisa e desenvolvimento, *design*, produção, *marketing*, distribuição e apoio ao cliente, que estão espalhadas entre diversos países. Simultaneamente, as várias atividades da cadeia de valor podem estar contidas dentro de uma única empresa ou divididas entre diferentes empresas (www.globalvaluechains.org, 2011). Por exemplo, visando um aumento de competitividade, as empresas sediadas em países com elevados custos de produção podem subcontratar partes da produção a empresas localizadas em países com custos de produção mais reduzidos (Marta/Jacek Gancarczyk, 2016). Ao concentrar-se nas sequências de atividades tangíveis e intangíveis de agregação de valor, desde a conceção e produção até o uso final, a análise da CVG fornece uma visão alargada do processo de criação de valor, em que participam Empresas Multinacionais (EMN) e Pequenas e Médias Empresas (PME).

Esta forma de globalização foi essencialmente determinada pela busca de uma maior eficiência, o que inclui a compra de *inputs* a fornecedores de baixo custo ou mais eficientes, a entrada em mercados novos e em crescimento, bem como a busca por activos complementares e estratégicos. Contudo, os efeitos

que as CVG têm sobre as PME, as quais são mais seguidores do que líderes neste processo, não são tão evidentes (OCDE, 2008). Torna-se, então, necessário perceber se as PME conseguem, ou não, participar nas CVG e, se sim, que atividades desempenham dentro das mesmas e como estas atividades evoluem no tempo. Para além disso, importa avaliar qual o impacto da participação em CVG sobre as PME. Um desses possíveis efeitos é esta participação contribuir para o *upgrade* das PME, isto é, para que estas passem a realizar atividades de maior valor acrescentado dentro da CVG, acedendo a benefícios como, por exemplo, maior segurança de encomendas, maiores lucros e acesso facilitado a recursos (Gereffi, 2005). Segundo a OCDE (2008), a expansão da subcontratação beneficiou as PMEs, abrindo-lhes oportunidades de negócios e trazendo maior estabilidade no volume de trabalho. Participar em CVG como subcontratadas permite às PME aceder indiretamente a mercados globais a custos mais baixos do que aqueles enfrentados pelos pequenos produtores individuais, devido à intermediação da empresa contratante. Outra vantagem associada à participação em CVG é a exposição das PMEs aos processos de aprendizagem em redes de produção globais (por exemplo, a partir da disseminação de modelos de negócio). No entanto, existem também riscos para as PME que integram CVG. É o caso da possibilidade de *downgrade*, ou seja, da deslocação para atividades de menor valor acrescentado e, por esse motivo, à partida menos lucrativas. Segundo Barrientos *et al.* (2016), esta trajetória pode ser explicada através de pressões por parte das EMN no que toca ao preço e estabelecimento de padrões de qualidade. Assim, apesar do *downgrade* poder ser benéfico a curto prazo, ao resultar num aumento das vendas, a longo prazo pode revelar-se prejudicial no caso de reduzir o valor acrescentado criado pelas PME.

O impacto da integração das PME em CVG não é linear. Segundo Lee e Gereffi (2015), o *upgrade* que as PME, que participam em CVG, realizam tem

como determinante chave o tipo de relação estabelecida entre a PME e a empresa líder, em geral uma EMN. Isto significa que a existência ou não de *upgrade* e, caso se verifique, o seu tipo, um aspeto a desenvolver no próximo capítulo, está dependente das relações de poder entre as empresas líder e as restantes empresas participantes na CVG, que influenciam a distribuição e o fluxo de recursos dentro da cadeia, ou seja, do governo da CVG (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016).

Os conceitos de governo da CVG e de *upgrading* são centrais na análise destas formas de organização da criação do valor e da sua distribuição à escala global. Diferentes formas de governo, apresentadas no próximo capítulo, parecem ter impacto na distribuição das oportunidades e riscos dentro da CVG e nas perspetivas de *upgrade* das empresas que participam nestas CVG (Gereffi e Lee, 2012).

Segundo Pipkin e Fuentes (2017), apesar da existência de centenas ou milhares de estudos de caso sobre CVG, não existe ainda uma compreensão clara sobre os fatores que levam a diferentes padrões de *upgrade* por parte das empresas integradas em CVG. Assim, estes autores realizaram uma revisão sistemática de literatura, com o intuito de melhor compreenderem como é que estes fatores variam consoante o tipo de setor e quais os resultados obtidos.

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) possui o mesmo objetivo, aplicando-o, no entanto, ao estudo das PME e tem como principal pergunta de investigação: quais os fatores que influenciam o *upgrade* das PME que participam em CVG?

Este trabalho inclui mais 5 capítulos. No próximo capítulo, apresentam-se os principais conceitos utilizados na análise das CVG. Segue-se o capítulo do método, em que são apresentados os principais passos desta investigação. Passa-se à apresentação dos resultados da revisão da literatura empírica, seguindo-se a discussão dos resultados. O TFM conclui com o destaque dos

principais resultados, limitações da investigação efetuada, apontando pistas para investigação futura.

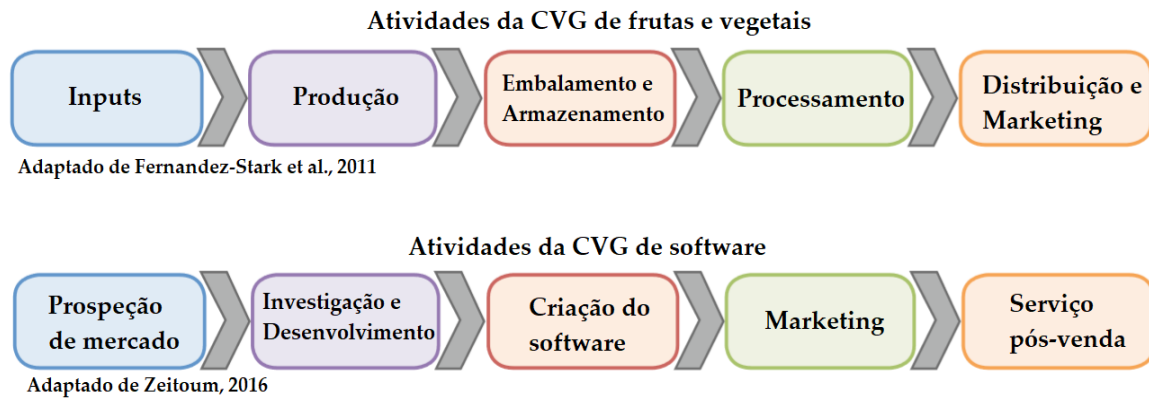
Capítulo 1

Pequenas e Médias Empresas em Cadeias de Valor Globais

Neste capítulo apresentam-se os conceitos fundamentais para a realização deste trabalho. Assim, começa-se pelo conceito de CVG, passando à identificação dos diferentes tipos de CVG, das diferentes formas de governo e de *upgrading*. O capítulo conclui com a referência a factores que as abordagens teóricas e conceptuais das CVG consideram que podem influenciar a integração e *upgrade* das PME.

A CVG descreve todas as actividades através das quais um bem ou serviço passa desde a sua concepção até à distribuição e serviço pós-venda, estando estas várias actividades divididas entre várias empresas que podem operar em diferentes localizações geográficas (Nações Unidas, 2010). Segundo Gereffi e Fernandez-Stark (2016), as principais actividades da cadeia de valor variam de acordo com a indústria, mas geralmente incluem: pesquisa e *design*, *inputs*, produção, distribuição e *marketing*, vendas e, em alguns casos, a reciclagem de produtos após o uso. A representação gráfica destas actividades e a forma como estas se relacionam corresponde a uma estrutura de entrada-saída, em que as caixas das várias actividades aparecem ligadas por setas que representam os fluxos de produtos e serviços entre actividades, como exemplificado na figura 1. Assim, a abordagem da CVG vê a economia global como uma complexa rede que une fornecedores e compradores integrados por empresas líder, as quais são normalmente empresas multinacionais (Lee e Gereffi, 2015). A participação das PME nas CVG é vista como contribuindo para a internacionalização das empresas. Ao permitirem às PME uma especialização nas actividades em que possuem uma vantagem comparativa, as CVG facilitam o seu processo de internacionalização.

Figura 1. Comparação entre as estruturas das CVG de frutas e vegetais e CVG de software



A abordagem GVC fornece uma visão holística dos sectores globais do ponto de vista de dois conceitos-chave: governo (*governance*) e *upgrade* (Lee e Gereffi, 2015). Iremos começar por abordar o primeiro.

Gereffi (1994, p.97) definiu governo como “relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia”. No mesmo livro, o autor propôs uma primeira tipologia de governo que distingue as CVG conduzidas pelos produtores e as que são conduzidas pelos compradores. Nas cadeias conduzidas pelo comprador, destaca-se o poderoso papel dos grandes retalhistas (por exemplo, Walmart e Tesco,) bem como das marcas bem-sucedidas e conhecidas internacionalmente (por exemplo, Nike e Reebok) que coordenam a forma como as cadeias de valor globais operam, exigindo que os fornecedores atendam a determinados *standards* e protocolos. As empresas líder possuem capacidades de produção limitadas ou inexistentes, controlando as actividades de distribuição, *marketing* e vendas. Em contraste, as cadeias conduzidas por produtores são, por norma, verticalmente mais integradas ao longo de todos os segmentos da cadeia de valor, proporcionando as vantagens tecnológicas ou de economias de escala aos fornecedores que as integram (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016). É o caso dos construtores de automóveis, os

quais adquirem produtos intermédios personalizados de um número seleccionado de fornecedores, o que exige a troca de informações sobre as características específicas dos produtos.

No entanto, esta classificação dicotómica revela-se insuficiente para capturar a diversidade de CVG existentes no mundo (Gereffi e Lee, 2016). Assim, em 2005, Gereffi, Humphrey e Sturgeon propuseram cinco padrões de relações em CVG (Figura 2): Mercado, Modular, Relacional, Cativa e Hierárquica (www.globalvaluechains.org, 2018). No mercado, as transacções são relativamente simples, na medida em que as informações sobre as especificações do produto são facilmente transmitidas entre as empresas e os fornecedores podem produzir produtos com o mínimo de informação por parte dos compradores. Assim, estas interacções exigem pouca ou nenhuma cooperação formal entre os atores, sendo o custo de mudar para novos parceiros reduzido, tanto para os produtores como para os compradores. O mecanismo central de governo das relações de mercado é o preço.

Uma cadeia modular ocorre quando transacções complexas são relativamente fáceis de codificar. Normalmente, os fornecedores em cadeias modulares fabricam produtos de acordo com as especificações do cliente e assumem total responsabilidade pela tecnologia usada no processo produtivo, utilizando máquinas de aplicação genérica, o que lhes permite distribuir o investimento por uma ampla base de clientes. Tal mantém os custos de troca de parceiro reduzidos e limita os investimentos específicos a certas transacções, embora as interacções comprador-fornecedor possam ser muito complexas. Os relacionamentos entre as empresas são mais substanciais do que nos mercados, devido ao alto volume de informação que flui através das transacções entre empresas. As tecnologias de informação e os *standards* impostos na troca de informações são essenciais para o funcionamento de relações modulares.

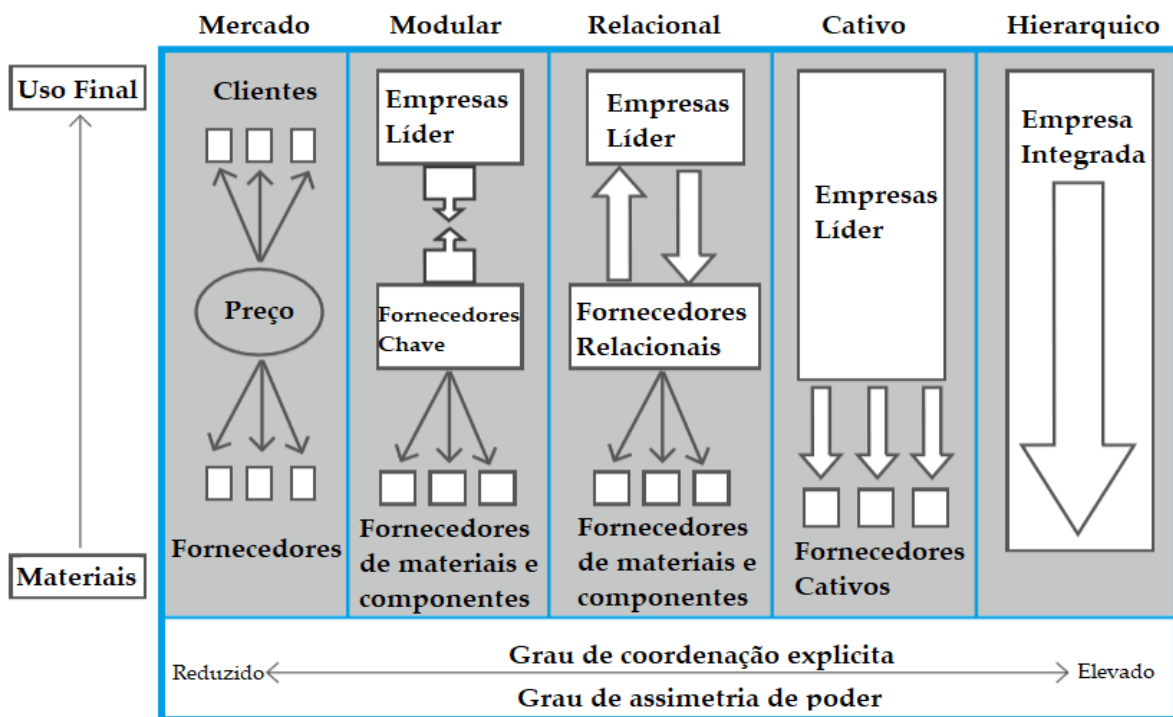
A cadeia relacional verifica-se quando compradores e vendedores dependem de informações complexas que não são facilmente transmitidas ou aprendidas, resultando em interações frequentes e partilha de conhecimento entre as partes. Tais ligações requerem confiança e geram dependência mútua, sendo reguladas através da reputação, de proximidade social e espacial, de laços familiares e étnicos. Apesar da dependência mútua, as empresas líder ainda especificam o que é necessário e, portanto, têm a capacidade de exercer algum nível de controlo sobre os fornecedores. Os produtores em cadeias relacionais são mais propensos a fornecer produtos diferenciados com base na qualidade, origem geográfica ou outras características únicas. Os vínculos relacionais levam tempo para serem construídos, o que faz com que os custos de mudança de parceiro tendam a ser elevados.

No caso das cadeias de valor cativas, os fornecedores dependem de apenas um ou poucos compradores, os quais geralmente possuem um elevado poder. Estas redes apresentam um elevado grau de monitorização e controlo por parte da empresa líder. As assimetrias de poder nas redes cativas forçam os fornecedores a conectarem-se aos seus compradores sob condições estabelecidas e, geralmente, específicas a um comprador em particular, levando a fortes laços e altos custos de troca para ambas as partes. Como as principais competências das empresas líder tendem a estar em áreas fora da produção, ajudar os seus fornecedores a melhorarem as suas capacidades de produção não faz parte dessa competência central, contudo beneficia a empresa líder, aumentando a eficiência da sua cadeia de fornecimento. Dada a assimetria de poder, uma liderança ética é essencial para garantir que os fornecedores recebam um tratamento justo e uma parcela equitativa do valor gerado.

Por último, uma cadeia de valor hierárquica caracteriza-se pela integração vertical e controlo da gestão por parte das empresas líder, as quais desenvolvem e fabricam produtos internamente. Esta situação ocorre

geralmente quando as especificações do produto não podem ser codificadas, os produtos são complexos ou ainda quando não é possível encontrar fornecedores suficientemente competentes. Embora menos comum do que no passado, esse tipo de integração vertical continua a ser uma característica importante da economia global (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016).

Figura 2. Tipos de governo da CVG



Adaptado de: Gereffi et al., 2005 citado por Gereffi e Fernandez-Stark, 2016

As tipologias de governo referidas anteriormente foram definidas com base em três factores: complexidade das transacções, possibilidade de codificação das transacções e competência dos fornecedores. Transacções mais complexas requerem maior interacção entre os atores intervenientes nas CVG e, portanto, formas de governo mais fortes do que os simples mercados baseados no preço. Assim, transacções complexas serão associadas, provavelmente, a um dos três padrões de governo em rede (modular, relacional ou cativo) ou integradas numa única empresa (hierarquia). No que toca à possibilidade de codificação das transacções, em algumas indústrias foram elaborados esquemas para

codificar informações complexas, para que os dados possam ser trocados entre parceiros com relativa facilidade, usando geralmente tecnologias de informação avançadas. Se os fornecedores possuírem competência para receber e agir com base nessas informações codificadas, e se os esquemas de codificação forem amplamente conhecidos e amplamente utilizados, então é esperada a emergência de relações modulares. Caso contrário, as empresas líder podem manter a actividade internamente, levando a uma maior integração vertical (hierárquica), ou ainda delegando-a a um fornecedor que elas controlam e monitorizam rigidamente (relação cativa), existindo, por fim, a possibilidade de um relacionamento denso e idiossincrático com os fornecedores (tipo de governo relacional). Já a competência dos fornecedores refere-se à capacidade que estes possuem de receber e actuar sobre informações ou instruções complexas das empresas líder, podendo estas exigir um elevado grau de competências por parte dos fornecedores. Só então se pode proceder à transferência de informações complexas, mas codificadas (como em redes modulares), ou a interações intensas (como nas redes relacionais). Quando não existem fornecedores competentes, as empresas líderes devem internalizar a actividade em causa (hierarquia) ou terceirizá-la em fornecedores rigorosamente monitorizados e controlados (fornecedores cativos) (www.globalvaluechains.org).

A questão fundamental a que a literatura sobre CVG procura responder é de que forma o governo das CVG afecta o *upgrade* das PME (Choksy et. al, 2017). Um argumento central da abordagem das CVG é que o tipo de governo afecta significativamente o tipo de *upgrade* verificado (Lee e Gereffi, 2015).

O conceito de *upgrade* refere-se à forma como empresas, países ou regiões se deslocam para actividades de maior valor dentro das CVG com o intuito de aumentar os benefícios (por exemplo, segurança, lucros, valor agregado, capacidades), de participar na produção global (Gereffi, 2005, citado por Gereffi

e Fernandez-Stark, 2016). O *upgrade* permite que as PME fornecedoras de EMN consigam melhorar a sua posição dentro da divisão internacional do trabalho (Pipkin e Fuentes, 2017) e, conseqüentemente, aumentar o valor acrescentado que geram. Humphrey e Schmitz (2002) identificaram quatro tipos de *upgrade*: de processos, produtos, funcional e de cadeia ou intersectorial.

O *upgrade* de processos verifica-se quando existe um aumento da eficiência na transformação de *inputs* em *outputs* através da reorganização da produção ou da introdução de tecnologias superiores (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016). Por exemplo, a disseminação de conceitos e *standards* de negócios como Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Boas Práticas Agrícolas (GAP) entre as empresas integradas em CVG tem sido, em grande parte, desencadeada por uma combinação de pressão e apoio por parte das empresas líder. A adopção bem-sucedida de tais *standards* é um meio importante de modernização industrial, protegendo parcialmente as empresas de concorrentes de baixo custo que não são capazes de cumprir tais *standards*. Por exemplo, a Nestlé ajudou os seus fornecedores locais de países em desenvolvimento a cumprirem *standards* mais rigorosos de produtos agrícolas, oferecendo formação e assistência técnica no tratamento dos campos, nas práticas pós-colheita, no armazenamento e no transporte (Nações Unidas, 2010).

O *upgrade* de produto verifica-se quando as empresas aumentam as suas capacidades em termos de valor e sofisticação dos produtos que vendem (Pipkin e Fuentes, 2017). Também os *standards* de produtos são cada vez mais aplicados através das relações em CVG, na medida em que o produtor ou distribuidor final do produto é responsável pela qualidade do produto e, portanto, tem um forte interesse em assegurar a conformidade nas etapas anteriores do processo de criação de valor.

Já o *upgrade* funcional ocorre quando as empresas procuram aumentar o valor acrescentado, alterando o conjunto de actividades conduzidas dentro da

empresa (por exemplo, assumindo a responsabilidade adicional pelas actividades de contabilidade, logística e qualidade), ou alterando as suas principais actividades realizadas para diferentes elos na cadeia de valor (por exemplo, da fabricação para o *design*), (Nações Unidas, 2010).

Por último, o *upgrade* de cadeia ou intersectorial verifica-se quando as empresas se movem para novas indústrias, mas muitas vezes relacionadas (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016). Por exemplo, as empresas na província de Taiwan na China evoluíram gradualmente da produção de rádios com transístores para calculadoras, televisões, monitores de computador, computadores portáteis e, por último, para telemóveis com acesso à internet (Nações Unidas, 2010).

Em sentido contrário, a estratégia das empresas pode passar por realizar um *downgrade*. O processo de *downgrade* refere-se ao processo oposto de *upgrade*, levando à realização de actividades com menor valor acrescentado dentro das CVG (Barrientos *et. al*, 2016). Apesar de poder ser benéfico a curto prazo, pelo facto de necessitarem de um menor esforço financeiro, a longo prazo poderá ser prejudicial na medida em que geram um menor valor acrescentado.

Os quatro tipos de *upgrade* mencionados anteriormente referem-se ao *upgrade* económico das empresas. Mais recentemente, a literatura sobre CVG tem ainda incidido sobre dois outros tipos de *upgrade*: ambiental e social. O *upgrade* ambiental ocorre quando uma empresa melhora o seu desempenho ambiental através de mudanças na tecnologia empregue no processo produtivo, nos sistemas de gestão, no tratamento de resíduos e no controlo de emissões (Khattak *et al*. 2015). Já o *upgrade* social pode ser definido como o processo de melhoria dos direitos dos trabalhadores como atores sociais, ou seja, centra-se na melhoria da qualidade dos seus empregos (Barrientos, Gereffi e Rossi, 2011).

Contudo, o foco deste trabalho é apenas sobre o *upgrade* económico das PME, para, assim, compreendermos de que forma estas conseguem melhorar o seu posicionamento dentro das CVG.

Existem diversos factores que influenciam a forma como as CVG surgem e se desenvolvem ao longo do tempo. Os padrões de *upgrade* diferem tanto entre sectores de especialização das CVG como entre países. Certos sectores exigem um *upgrade* linear e as empresas devem obter experiência numa actividade da cadeia de valor, antes de efectuarem um *upgrade* para outra actividade de maior valor acrescentado (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016). Adicionalmente, Barrientos, Gereffi e Rossi (2011) sugerem que as perspectivas de *upgrade* estão relacionadas com a qualificação dos trabalhadores. Assim, visto que os diferentes sectores apresentam uma estrutura distinta do tipo de trabalho utilizado, as perspectivas de *upgrade* diferem consoante o sector em causa. Tal verifica-se pelo facto de trabalhadores mais qualificados possuírem maiores conhecimentos, o que promove o *upgrade*. Diversos autores estudaram a relação entre o tipo de governo da CVG e os padrões de *upgrade* das empresas. Ao estudar o sector têxtil, Schmitz (2006) argumenta que as CVG de governo cativo potenciam o *upgrade* de processos e produtos e frequentemente bloqueiam o *upgrade* funcional, não havendo, no entanto, consenso relativamente ao segundo ponto. O mesmo autor afirma ainda que, nas CVG baseadas em relações de mercado, não existe nem apoio nem bloqueio por parte das empresas líder a qualquer tipo de *upgrade*. Assim, o *upgrade* está totalmente dependente da capacidade das PME, sendo que aquelas localizadas em países mais desenvolvidos possuem uma maior capacidade de o efectuar. Por sua vez, as PME em países em desenvolvimento necessitam frequentemente de se organizarem em acções conjuntas, para, assim, o conseguirem. Já Humphrey e Schmitz (2004), ao estudarem empresas inseridas em *clusters* localizados em países em desenvolvimento, argumentaram que as CVG de governo modular

ou relacional permitem que as empresas consigam realizar um *upgrade* de processos produto e funcional. No entanto, é necessário ter em conta que se trata de casos específicos, pelo que as conclusões não devem ser generalizadas.

Patel-Campillo (2010), argumenta ainda que, num contexto global, caracterizado por crescentes pressões competitivas, as estratégias competitivas das CVG são frequentemente moldadas pelas estratégias dos actores e pelos contextos regulatórios dentro dos quais as empresas operam e das quais fazem parte. A confiança nas estratégias dos actores e a regulamentação como meio para competir de forma mais eficaz nos mercados mundiais é intrínseca à estrutura de governo e às estratégias competitivas das empresas inseridas em CVG, ou seja, em boa medida das empresas líder. Adicionalmente, existem diferenças nas actividades que as PME efectuam entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Segundo Gereffi e Fernandez-Stark (2016), as PME de países desenvolvidos possuem, geralmente, uma maior presença em actividades de elevado valor acrescentado, enquanto que as PME de países em desenvolvimento concentram-se em actividades de menor valor agregado. No entanto, este padrão pode estar a alterar-se, na medida em que uma das tendências verificadas nos últimos anos é o surgimento de CVG Sul-Sul que desafiam a tradicional estrutura Norte-Sul, nas quais as empresas líder estão geralmente sediadas no hemisfério Norte (paralelismo com países desenvolvidos). Ao citarem Gereffi (2014) e Gereffi e Sturgeon (2013), Lee e Gereffi (2015) referem ainda a racionalização organizacional e a concentração geográfica como outras tendências verificadas em CVG. A primeira ocorre quando as empresas líder das CVG procuram reduzir ao máximo o número de fornecedores, relacionando-se apenas com grandes empresas tecnologicamente capazes e estrategicamente localizadas. Tal pode criar dificuldades adicionais à integração e ao *upgrade* de sucesso por parte das PME. A segunda refere-se à concentração de centros de produção em grandes economias emergentes, não

só devido a uma abundante oferta de mão-de-obra e empresas locais especializadas em produtos manufacturados, mas também por causa da expansão dos seus mercados domésticos. Também neste caso poderá existir uma exclusão da participação das PME em CVG, com base na sua localização geográfica. Posto isto, a literatura sobre CVG identifica o sector a que as PME pertencem, a actividade que estas realizam, o grau de desenvolvimento dos países onde as PME se localizam, o tipo de governo das CVG e as tendências relativas a cada sector como os factores que influenciam o *upgrade* das PME em CVG.

Assim, este TFM tem como objectivo aprofundar a compreensão sobre factores determinantes no *upgrade* de PME em CVG, tentando perceber como é que estes variam consoante os sectores e países em que as PME se encontram. Para isso ir-se-á rever a investigação empírica disponível sobre este tema, seguindo uma sequência de passos que são apresentados no próximo capítulo.

Capítulo 2

Método

A revisão sistemática da literatura é um método para dar sentido a grandes conjuntos de informação com o objectivo de identificar áreas incertas e identificar padrões onde pouca ou nenhuma pesquisa relevante foi efetuada, mas onde novos estudos são necessários. Esta é uma revisão de literatura que adere a um conjunto de regras que visam explicitamente limitar o erro sistemático, na medida em que tenta identificar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes para responder a uma ou a um conjunto de questões específicas. É um método mais adequado para o propósito de responder a perguntas específicas e testar hipóteses do que a revisão tradicional, dado que não é tanto uma discussão da literatura, mas sim uma ferramenta científica (Petticrew e Roberts, 2006). A revisão sistemática é, então, um método específico para localizar estudos, seleccionar e avaliar as suas contribuições, analisar e sintetizar informação, reportando as evidências de forma a permitir conclusões claras sobre o que se sabe sobre um tema. Adoptando, para isso, um processo replicável, científico e transparente, ou seja, uma estratégia detalhada, que visa minimizar o enviesamento através de pesquisas bibliográficas exaustivas de estudos publicados, fornece um trilha aditável das decisões, procedimentos e conclusões dos revisores (Cook, Mulrow e Haynes, 1997, citado por Tranfield, Denyer e Smart, 2003).

Este trabalho, ao concentrar-se na literatura sobre as PME em CVG, faz com que a revisão sistemática envolva essencialmente a recolha de dados qualitativos dos vários estudos. A revisão sistemática de estudos empíricos sobre PME em CVG permite criar uma base de observações de diferentes sectores e locais, com o intuito de avaliar de forma transparente os mecanismos e processos que influenciam o *upgrade* (Pipkin e Fuentes, 2017).

Neste sentido, a selecção e a análise de artigos envolveram várias etapas destinadas a fornecer um método sistemático e replicável, conforme o sugerido por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Foram, então, aplicados os seguintes passos:

1. Através de uma pesquisa inicial, foi formulada a pergunta de investigação, a qual foi apresentada na introdução, bem como escolhidas as palavras-chave a utilizar na pesquisa de artigos. Traduzindo para português, as palavras chave são PME, CVG, internacionalização e *upgrade*. É necessário ter em conta que, inicialmente, o objectivo deste TFM passava por relacionar a integração e *upgrade* de PME em CVG com o processo de internacionalização das mesmas. Contudo, dada a escassez de informação existente nos artigos empíricos incluídos na revisão sistemática, o tema da internacionalização foi excluído;
2. Combinando as palavras-chave obtidas foram realizadas as seguintes pesquisas na base de dados *online EBSCOhost*:
 - *small medium enterprises AND internationalization AND global value chain*;
 - *small medium enterprises AND upgrade AND GVC*;
 - *small medium enterprises AND upgrading*;
 - *small medium enterprises AND upgrading AND global value chain*;
 - *SME AND global value chain*;
 - *SME AND internationalization AND global value chain*;
 - *SME AND upgrade AND global value chain*;
 - *upgrade AND global value chain*;
 - *upgrading AND global value chain*.

Foram ainda aplicados dois tipos de filtros: filtro cronológico, limitando a pesquisa a artigos posteriores a 2000. Esta opção justifica-se pelo facto de o conceito central da pergunta de investigação, *upgrade*, só ter sido devidamente conceptualizado por Humphrey e Schmitz em 2002, tendo

sido dada uma margem de dois anos com o intuito de capturar informações relevantes na base deste conceito; filtros relativos às fontes, limitando a pesquisa a revistas académicas, de modo a garantir a fiabilidade da informação. Deste modo, foram obtidos 289 resultados, dos quais 49 eram resultados repetidos, ou seja, foram encontrados 240 artigos únicos;

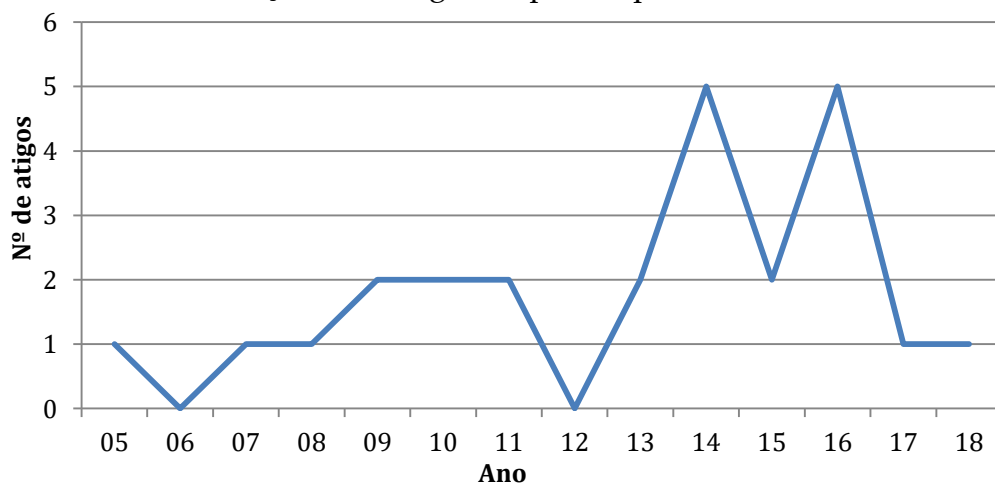
3. Visto que o intuito deste tipo de trabalho passa por assegurar o rigor científico, foram excluídos 45 artigos encontrados em revistas que não estavam indexadas pelo *SCImago Journal Ranking Indicator*;
4. Por não ser possível aceder aos documentos integrais ou em PDF e não haver tempo para pedir o acesso, via empréstimo, nas bibliotecas em rede, foram excluídos 14 artigos. Adicionalmente, foi ainda excluído 1 artigo por não se encontrar redigido nem em português, nem em inglês, nem em espanhol.
5. Em seguida, foi aplicado o protocolo de inclusão e exclusão, ou seja, foram incluídos apenas os artigos que permitem responder à pergunta de investigação. Assim, foram incluídos os artigos que incidem, em simultâneo, sobre o estudo de PME, CVG e *upgrade* económico. Foram, então, excluídos 84 artigos por não referirem de todo PME, ou referindo, não incidiam sobre o estudo das mesmas e, portanto, não apresentam informações necessárias para responder à pergunta de investigação. Foram ainda excluídos 27 artigos, por não referirem *upgrade* económico, e 23, por não referirem CVG. Por último, apesar de referirem PME, *upgrade* e CVG, não foram incluídos 6 artigos por diversos motivos, os quais são explicados no Apêndice 1. Restaram, então, 40 artigos dos quais 25 são empíricos.
6. Os 25 artigos foram separados por revistas (Tabela 1), com o intuito de perceber em quais é que este tema é mais aprofundado, por ano (Gráfico

1), para verificar se tem havido uma intensificação na criação de literatura sobre PME em CVG;

Tabela 1. Distribuição de artigos por ano

Revista	Nº de Artigos
<i>Análisis Económico</i>	1
<i>Aquaculture</i>	1
<i>CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</i>	1
<i>Competition & Change</i>	2
<i>Development Policy Review</i>	1
<i>Development Southern Africa</i>	1
<i>East Asian Science, Technology and Society</i>	1
<i>Environment and Planning C: Government and Policy</i>	1
<i>Estudios Gerenciales</i>	1
<i>European Planning Studies</i>	1
<i>International Business Review</i>	1
<i>International Journal on Food System Dynamics</i>	1
<i>Journal for East European Management Studies</i>	1
<i>Journal of Contemporary Asia</i>	1
<i>Journal of Economic Geography</i>	2
<i>Papers in Regional Science</i>	1
<i>Post-Communist Economies</i>	1
<i>The Service Industries Journal</i>	1
<i>Thunderbird International Business Review</i>	1
<i>World Development</i>	4

Gráfico 1. Distribuição dos artigos empíricos por ano



Através da análise do gráfico 1 é possível verificar que desde o ano 2000 que tem havido um aumento do número de artigos relativos a PME em CVG, o que demonstra a importância crescente da literatura relativa a este enquadramento teórico.

7. Em seguida, com base na literatura sobre CVG, procedeu-se à criação de um formulário de extracção. Neste formulário, foram inseridas as seguintes informações relativas a cada estudo empírico:
 - Ano. O ano em que o artigo foi publicado é relevante na medida em que a literatura sobre CVG é relativamente recente e, portanto, está em desenvolvimento. Assim, situar o artigo cronologicamente pode ajudar a compreender qual o foco dos autores e as conclusões a que estes chegaram e em que medida foram influenciados por trabalhos anteriores;
 - País. Este dado fornece o contexto em que as PME se desenvolvem, ou seja, o grau de desenvolvimento do país, o qual, como foi exposto no capítulo anterior, é um dos factores que influencia a integração e o *upgrade* de PME em CVG;
 - Sector de actividade das PME. Tal como foi referido no capítulo anterior, o facto de cada sector possuir características específicas, altera a forma como as PME integram e efectuam um *upgrade* em CVG;
 - Tipo de governo das CVG. Ao estudarem empresas integradas em CVG e situadas em *clusters*, Humphrey e Schmitz (2002) verificaram que diferentes tipos de governo estão relacionados com diferentes tipos de *upgrade*. Neste sentido, torna-se necessário verificar se esta relação se estabelece;
 - Quais os desafios que levaram a que as PME necessitassem de efectuar algum tipo de *upgrade*. Para compreender a forma como as PME efectuam um *upgrade*, é importante compreender a razão pela qual o fizeram;

- Quais os factores que ajudaram a que as PME conseguissem integrar e efectuar um *upgrade* em CVG. Esta informação incide directamente sobre a pergunta de investigação já que pode contribuir para explicar como é possível que as PME integrem e efectuem um *upgrade* em CVG.
8. Ao extrair a informação, verificou-se que em 7 dos 25 artigos se estudaram 2 ou mais casos por diversos motivos, sendo eles:
- Dois dos artigos (Coelho, 2007 ; Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti, 2005) analisam diferentes setores;
 - Dois artigos (Moyer-Lee e Prowse, 2015 ; Mohan, 2016) por analisarem diferentes segmentos do mesmo produto;
 - Um artigo (Ha, Bush e Van Dijk, 2013) analisa dois sistemas de produção diferentes;
 - Um artigo (Ponte *et al.*, 2014) analisa separadamente quatro países;
 - Um artigo (Marta e Jacek Gancarczyk, 2016) analisa diferentes fases da relação estabelecida entre PME e EMN.

Isto deu origem a 34 casos independentes, passando esta a ser a unidade de análise usada neste TFM.

9. Extraída a informação, os casos foram classificados e estratificados consoante três factores relevantes para que as PME efectuem um *upgrade*, são eles:

Grau de desenvolvimento do país em que as PME estão localizadas (tabela 2). Gereffi e Fernandez-Stark (2016) sugerem que os padrões de *upgrade* das PME variam consoante o contexto institucional em que estas estão inseridas. Para classificar os países, foi usado o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) relativo ao último ano dos dados empíricos apresentados em cada artigo. O IDH foi criado pelo programa de desenvolvimento das Nações Unidas e foi escolhido pelo facto de não

se considerar apenas o grau de desenvolvimento económico, mas também um conjunto de outros indicadores relativos, por exemplo, à educação, à saúde, ao ambiente, entre outros. Assim, os países com IDH inferior a 0,55 são classificados como subdesenvolvidos; entre 0,55 e 0,79 como em desenvolvimento e aqueles com um IDH igual ou superior a 0,8 como desenvolvidos. Estas tipologias relativas ao grau de desenvolvimento dos países ajudam a compreender não só a capacidade financeira, mas também a competência dos gestores e trabalhadores das PME, que podem afectar a entrada e o *upgrade* em CVG. A análise da Tabela 2 revela que aproximadamente 76% dos casos são relativos a PME em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Tal pode ser justificado pelo facto das CVG serem na sua maioria criadas e lideradas por EMN sediadas países desenvolvidos e que procuram reduzir os custos subcontratando PME de países menos desenvolvidos

Tabela 2. Estratificação dos casos consoante o grau de desenvolvimento do país

País	Fonte
Subdesenvolvidos	
Serra Leoa	De Noni, Orsi e Corsi (2017)
Malawi	Moyer-Lee e Prowse (2015)
Uganda	Haakonsson (2009)
Nepal	Mohan (2016)
Em Desenvolvimento	
México	Coelho (2007)
China	Zhu e He (2016)
Brasil	Selwyn (2008)
Malásia	Yeoh (2014)
México	Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016)
Taiwan	Hsieh (2015)
China, Brasil, Índia e México	Ivarsson e Alvstam (2009)
China e outros países asiáticos	Ivarsson e Alvstam (2010)
Bangladesh	Ponte et al. (2014)
Vietname	

Vietname	Ha, Bush e Van Dijk (2013)
China	Zhu e He (2018)
Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Nicarágua e Peru	Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Tailândia	Goto e Endo (2014)
China	Jean (2014)
Desenvolvidos	
Espanha	Tejada, Santos e Guzmán (2011)
Espanha	Fernández-Serrano e Romero (2013)
Itália	Chirarvesio, Di Maria e Micelli (2010)
Argentina	Soleno Wilches (2014)
República Checa	Pavlínek e Žížalová (2016)
Polónia	Marta e Jacek Gancarczyk (2016)
República Checa	Pavlinek e Zenka (2014)

- Sector de actividade a que as PME pertencem (Tabela 3). De forma a facilitar a análise, os sectores de actividade foram agrupados consoante os sectores mais abrangentes da economia, ou seja, os sectores primário, secundário e terciário. Adicionalmente, o sector secundário foi subdividido consoante a tecnologia usada. A OCDE (2011) classificou diversos sectores consoante a intensidade de tecnologia empregue, dividindo-os em quatro grupos, sendo eles: baixa tecnologia, média-baixa tecnologia, media-alta tecnologia e alta tecnologia. Esta classificação baseou-se tanto na intensidade de I&D aplicada directamente pelos sectores, como na I&D incorporada em bens intermediários e de investimento propostos em Hatzichronoglou em 1997. Dado o número de artigos empíricos inseridos neste trabalho, estes quatro grupos foram reduzidos a dois, de forma a garantir um número mínimo de casos por sector. Assim, os sectores de baixa tecnologia foram agrupados com os sectores de média-baixa (sector secundário A) e os de média-alta com os de alta tecnologia (sector secundário B). Aqueles artigos cuja informação é relativa a diversos sectores, sem semelhanças

entre si e em que não era possível isolar os resultados de cada sector, foram agrupados à parte, não lhes sendo atribuída uma classificação. Por último, no seu trabalho, Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005), ao analisarem diversos sectores em vários países da América do Sul, agruparam-nos em quatro categorias: sectores baseados em recursos naturais (enquadrados no sector primário), manufactura tradicional (enquadrados no sector secundário A), sectores de produtos complexos (enquadrados com o sector secundário B) e o sector de fornecedores especializados, o qual incide apenas sobre empresas de *software* e, portanto, foram incluídos no sector terciário. Os sectores que foram incluídos por estes autores em cada grupo estão expostos na Tabela 2, existindo apenas um sector que não corresponde à divisão de sectores feita neste TFM. É o caso do sector metalúrgico, o qual, segundo a divisão feita pela OCDE (2011) deveria estar enquadrado no sector secundário A. Devido à divisão feita pelos autores, ficou incluído no sector secundário B pois estes basearam-se na taxonomia de Pavitt e aplicaram-na à realidade da América Latina. Visto que os autores retiraram apresentaram as suas conclusões para os grupos que criaram e não para os sectores individuais, não foi possível mover este sector para o sector secundário B. A análise da Tabela 3 parece indicar que as PME de sectores mais trabalho intensivo se situam em países menos desenvolvidos. Em sentido contrário, parece também indicar que as PME pertencentes a sectores mais capital intensivo se situam em países mais desenvolvidos.

Tabela 3. Divisão dos casos por grupos de sectores

Sector de actividade	Fonte
Primário	
Agave Tabaco <i>standard</i>	Coelho (2007) Moyer-Lee e Prowse (2015)

Tabaco <i>premium</i>	Soleno Wilches (2014)
Citrinos	Mohan (2016)
Chá <i>standard</i>	Selwyn (2008)
Chá orgânico / CoC	Ponte et al. (2014)
Hortícola	Ha, Bush e Van Dijk (2013)
Camarão	De Noni, Orsi e Corsi (2017)
Pangasius	Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Camarão (produção intensiva/extensiva)	
Caju	
Tabaco, vinho, açúcar, manga, uva, melão, maçã, salmão, leite, mármore e cobre	
Secundário A	
Tequila	Coelho (2007)
Vestuário	Zhu e He (2016)
Mobiliário e Decoração	Ivarsson e Alvstam (2010)
Vestuário	Zhu e He (2018)
Calçado, têxtil, vestuário, mobiliário e azulejos	Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Vestuário	Goto e Endo (2014)
Secundário B	
Elétrico e eletrônico	Yeoh (2014)
Metalomecânica	Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016)
Automóvel	Pavlínek e Žížalová (2016)
Farmacêutico	Haakonsson (2009)
Bicicletas	Hsieh (2015)
Equipamentos de processamento, maquinaria, veículos comerciais pesados e bens de consumo brancos	Ivarsson e Alvstam (2009)
Metalúrgico, automóvel, aeronaves, equipamentos audiovisuais	Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Automóvel	Pavlinek e Zenka (2014)
TIC	Jean (2014)
Terciário	
Turismo	Tejada, Santos e Guzmán (2011)
<i>Software</i>	Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016)
Transporte de mercadorias e serviços de logística	Marta e Jacek Gancarczyk (2016)
<i>Software</i>	Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Vários	
Agricultura, construção, indústria,	Fernández-Serrano e Romero (2013)

serviços	
Mobiliário, vidro, cerâmica, engenharia, alimentar, têxtil, óculos, calçado e vestuário de desporto	Chirarvesio, Di Maria e Micelli (2010)

- Por último, os artigos foram classificados consoante o tipo de governo das CVG identificado (Tabela 4). Tal como referido no capítulo anterior, o tipo de governo das CVG poderá estar relacionado com o tipo de *upgrade* que as PME conseguem efectuar. Em alguns artigos verificou-se a existência de mais do que um tipo de governo das CVG, pelo que estes artigos estarão presentes em mais do que um grupo. Os governos das CVG presentes na Tabela 4 encontram-se explicitados nos casos, à excepção do caso de Goto e Endo (2014). Neste caso a descrição sobre a relação estabelecida foi suficientemente detalhada para concluir que se trata de um governo de tipo cativo. Nos casos em que o governo da CVG é indefinido, nem os autores o explicitaram, nem foi possível garantir indubitavelmente qual o tipo de relação estabelecida. Através da análise da Tabela 4 é possível verificar que, tal como seria de esperar devido ao número de casos relativos a países menos desenvolvidos, a maioria das CVG apresentam governos do tipo cativo.

Tabela 4. Distribuição dos casos por tipo de governo da CVG

Governo da CVG	Fonte
Mercado	Moyer-Lee e Prowse (2015) Mohan (2016) Haakonsson (2009) Ponte et al. (2014) Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) Jean (2014)
Modular	Tejada, Santos e Guzmán (2011) Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)

Relacional

Haakonsson (2009)
Marta e Jacek Gancarczyk (2016)
Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Jean (2014)

De Desenvolvimento

Ivarsson e Alvstam (2009)
Ivarsson e Alvstam (2010)

Cativo

Tejada, Santos e Guzmán (2011)
Coelho (2007)
Zhu e He (2016)
Moyer-Lee e Prowse (2015)
Mohan (2016)
Selwyn (2008)
Pavlínek e Žížalová (2016)
Marta e Jacek Gancarczyk (2016)
Ponte et al. (2014)
De Noni, Orsi e Corsi (2017)
Zhu e He (2018)
Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)
Goto e Endo (2014)
Pavlinek e Zenka (2014)

Indefinido

Coelho (2007)
Fernández-Serrano e Romero (2013)
Chirarvesio, Di Maria e Micelli (2010)
Soleno Wilches (2014)
Yeoh (2014)
Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016)
Hsieh (2015)
Ha, Bush e Van Dijk (2013)

-
10. Classificados os artigos, procedeu-se à análise da informação recolhida, através da identificação dos pontos comuns relativos às diversas colunas do formulário de extracção, presente em apêndice, com o intuito de compreender os factores explicativos do *upgrade* de PME em CVG.

Por se tratar de um trabalho final de mestrado, realizado individualmente num período de tempo limitado, não foi possível identificar todas as fontes existentes, designadamente livros, capítulos de livros, relatórios, *websites*, etc., e, conseqüentemente, todos os estudos existentes relativos a este tema.

Compreendida a forma como os dados foram recolhidos e a informação analisada, passa-se em seguida à apresentação e análise dos resultados obtidos.

Capítulo 3

Análise dos resultados

Neste capítulo são apresentados os dados resultantes da revisão sistemática. O foco na forma como as PME conseguem realizar um *upgrade* ao integrarem CVG, resultou da necessidade de compreender duas componentes chave do mesmo:

- Quais os principais desafios encontrados pelas PME integradas em CVG que levaram a que estas necessitassem de realizar um *upgrade*.
- Quais os factores facilitadores do *upgrade* das PME em CVG.
Estes podem ser divididos em três categorias:
 - Relativos às PME
 - Relativos às CVG
 - Externos

Antes de prosseguirmos para a análise dos casos, é necessário aprofundar as explicações sobre as razões que levaram à divisão na análise dos 7 casos referidos anteriormente. Assim:

- i. Coelho (2007) analisa a CVG de agave-tequila pelo que se torna, logo à partida, necessária a distinção na análise entre o sector primário (agave) e o sector secundário A (fabrico de tequila);
- ii. Na sua análise às PME, inseridas em *clusters* na América Latina, Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) dividiram as mesmas em quatro grupos de setores, como já foi explicado no capítulo anterior;
- iii. Ha, Bush e Van Dijk (2013) estudaram o associativismo na produção de camarão no Vietname. Ao fazerem-no, depararam-se com dois sistemas

produtivos diferentes: intensivo e extensivo. Em simultâneo, os desafios que levaram a que pequenos produtores necessitassem de efectuar um *upgrade* são diferentes. Tal que deu origem à extracção de diferentes informações no que toca ao tipo de *upgrade* efectuado e factores externos facilitadores do mesmo;

- iv. Já Marta e Jacek Gancarczyk (2016) estudaram uma PME do sector de transporte de mercadorias e logística sediada na Polónia. Contudo, analisaram as relações entre esta e as empresas líder sob um ponto de vista evolutivo, o que revelou dois tipos diferentes de governo da CVG, consoante a maturidade da relação. Assim, foram também extraídas diferentes informações consoante a fase em que a relação se encontrava;
- v. Mohan (2016) e Moyer-Lee e Prowse (2015) analisaram, respectivamente, a produção de chá, no Nepal, e a de tabaco, no Malawi. Ao fazê-lo, depararam-se com diferentes segmentações destes produtos, as quais levaram a diferentes tipos de governo das CVG e, conseqüentemente, a diferenças na informação extraída;
- vi. Por último, Ponte *et al.* (2014) estudaram a produção de aquacultura em quatro países asiáticos, todavia apenas o Vietname e o Bangladesh foram incluídos nesta análise, visto que os casos dos outros países não referiam pequenos produtores. Por se tratarem de países diferentes, o ambiente em que os pequenos produtores estão inseridos é distinto e levou a recolha de informações diferentes relativamente aos desafios que levaram ao *upgrade* e factores facilitadores do mesmo.

Tal como é possível constatar, os artigos foram divididos em casos, devido ao tipo de governo da CVG encontrado, país e sector a que as PME pertencem e desafios que levaram a que as PME necessitassem de efectuar um *upgrade*. Assim o “caso” é uma unidade de análise criada para distinguir diferentes percursos de *upgrade* dentro do mesmo artigo, os quais podem ser motivados por diferentes factores. Cada caso não possui, necessariamente, informação relativa aos desafios que levaram as PME a efectuarem um *upgrade*

e a todos os factores facilitadores do mesmo. Tal pode verificar-se através da análise da Tabela 5, na qual é exposta qual a informação retirada em cada um dos 34 casos. Assim, a primeira coluna refere qual o artigo (25) e a segunda coluna refere-se ao caso específico (34), nas situações em que os artigos foram divididos. Adicionalmente, dois casos relativos aos artigos de Mohan (2016) e Moyer-Lee e Prowse (2015), não vão ser usados na contagem de desafios e factores facilitadores do *upgrade* de PME em CVG, por não possuírem este tipo de informações. A inclusão destes dois casos é então justificada pelo facto de, numa análise futura, fornecerem uma visão comparativa entre tipos de governo das CVG, na medida que em ambos se estabelecem relações de mercado. Assim, na análise feita neste capítulo serão considerados apenas 32 casos e não 34.

Tanto os desafios como os fatores facilitadores são contabilizados para verificar a sua frequência (Apêndice 2) e relacionados com as estratificações feitas no capítulo anterior. Isto é, são relacionados com o tipo de governo da CVG, grupo de setores a que as PME pertencem e grau de desenvolvimento dos países. Pretende-se, deste modo, verificar se existem padrões que permitam responder à pergunta de investigação.

Tabela 5. Informação retirada de cada caso relativa a cada subcapítulo

Artigos	Casos	Desafios impulsionadores do <i>upgrade</i>	Factores Facilitadores do Upgrade		
			Relativos às PME	Relativos às CVG	Externos
Chirarvesio, Di Maria e Micelli (2010)		X	X	X	
Coelho (2007)	sector 1	X	X		X
	sector 2A	X	X	X	X
De Noni, Orsi e Corsi (2017)		X	X		X
Fernández-Serrano e Romero (2013)			X	X	X

Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)	sector 1	X	X		X
	sector 2A	X	X	X	
	sector 2B	X			X
	sector 3	X	X		X
Goto e Endo (2014)		X	X	X	
Ha, Bush e Van Dijk (2013)	Intensiva	X	X		X
	Extensiva	X	X		X
Haakonsson (2009)		X		X	X
Hsieh (2015)		X	X		X
Ivarsson e Alvstam (2009)		X	X	X	
Ivarsson e Alvstam (2010)		X	X	X	
Jean (2014)		X	X	X	X
Marta e Jacek Gancarczyk (2016)	1 ^a /2 ^a Fase	X	X	X	
	3 ^a Fase	X	X	X	
Mohan (2016)	Org/CoC <i>Standard</i>	X	X	X	X
	<i>Premium Standard</i>	X	X	X	
Moyer-Lee e Prowse (2015)					
Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016)		X	X	X	
Pavlinek e Zenka (2011)		X	X		X
Pavlínek e Žížalová (2016)		X	X	X	X
Ponte et al. (2014)	Bangladesh		X	X	X
	Vietname	X	X	X	X
Selwyn (2008)		X	X	X	X
Soleno Wilches (2014)		X	X		X
Tejada, Santos e Guzmán (2011)					
Yeoh (2014)		X	X	X	X
Zhu e He (2016)		X	X	X	X
Zhu e He (2018)		X	X	X	X

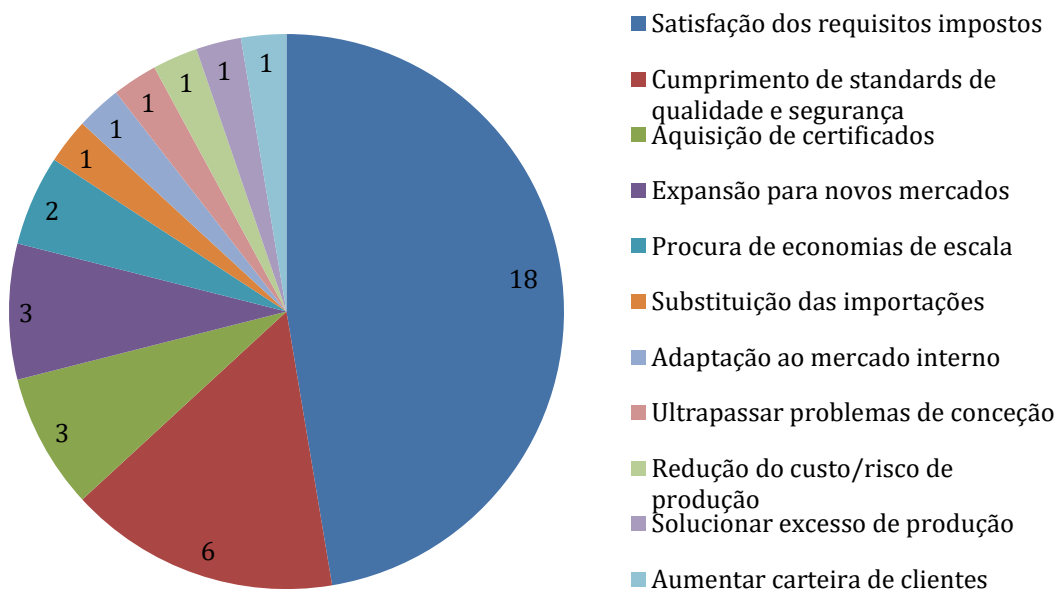
3.1. Desafios impulsionadores do *upgrade* de PME em CVG

Neste subcapítulo apresentam-se os desafios na integração das PMEs em CVGs, que levaram a que estas necessitassem de efectuar algum tipo de *upgrade*.

Antes de mais, é necessário referir que, entre os 32 casos analisados, 3 deles (Ponte *et al.*, 2014 ; Tejada, Santos e Guzmán, 2011 ; Fernández-Serrano e Romero, 2013) não referem quais os desafios impulsionadores do *upgrade*. Assim existem 29 para analisar, podendo cada um deles apresentar um ou mais desafios impulsionadores do *upgrade*, pelo que a soma de todos eles será superior a 29.

Foram encontrados 11 desafios distintos impulsionadores do *upgrade*, os quais, juntamente com a respectiva frequência, são apresentados no Gráfico 2.

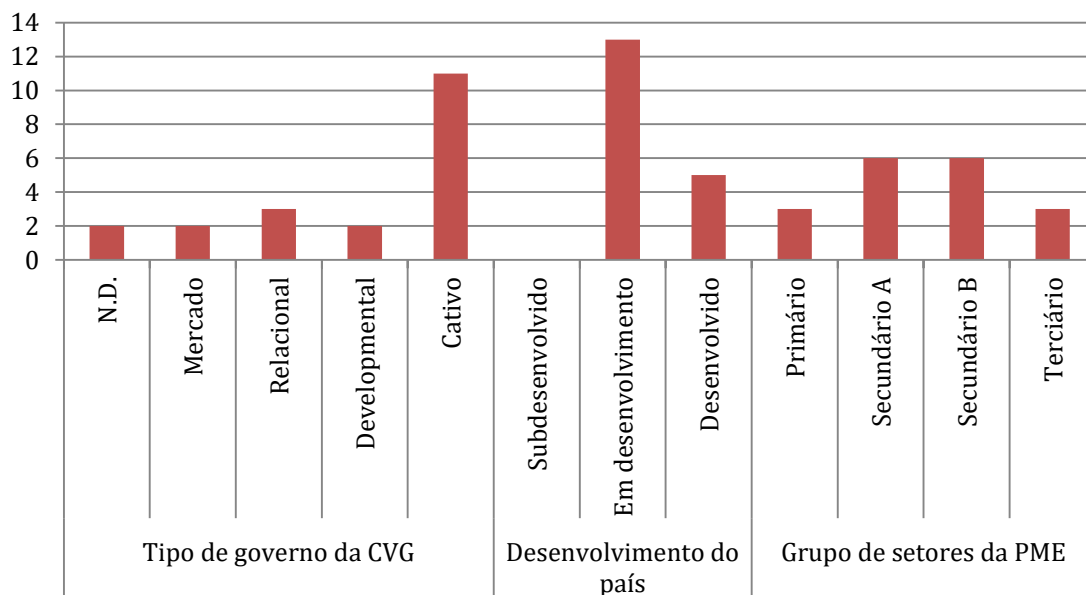
Gráfico 2. Desafios impulsionadores do *upgrade* e respectiva frequência (nº de casos em que é referido)



A satisfação dos requisitos impostos pelas empresas líder é, à partida, a razão mais óbvia para que as PME efectuem um *upgrade* ao integrarem CVG, visto que, sem o cumprimento dos requisitos necessários, não seria possível integrar as mesmas. Tal é demonstrado pela frequência com que este desafio surge nos casos analisados. Por exemplo, no caso do sector automóvel na República Checa, tanto Pavlínek e Zenka (2011) como Pavlínek e Zizalova (2016) observaram que as PME são seleccionadas pelos fornecedores de 1ª linha das empresas líder para integrarem estas CVG como fornecedores de 2ª e 3ª linha em relações cativas, consoante os seus custos de produção, qualidade dos produtos e tempo de resposta. Estes requisitos bem como o constante *upgrade* de processos e produtos, que são necessários para acompanhar a evolução dos mesmos, são essenciais para que as PME possam integrar e manter a sua posição dentro das CVG. É também o caso das PME fornecedoras do IKEA na China e em outros países do sudeste asiático que, para integrarem a CVG, necessitam de cumprir a lista de requisitos no que toca à gestão, custo total (produção, transporte, financeiro e de inventário), sistemas de controlo, matérias-primas, finanças e cidadania corporativa. Adicionalmente, os fornecedores são ainda seleccionados caso se comprometam com uma relação de longo prazo, na qual têm de cumprir metas de crescimento. Este último factor é bastante relevante na medida em que é estabelecido um governo da CVG que os autores (Ivarsson e Alvstan, 2010) apelidam de “*developmental*” (de desenvolvimento), o qual potencia os quatro tipos de *upgrade* identificados por Humphrey e Schmitz, em 2002. Segundo estes autores, o governo de desenvolvimento das CVG ocorre quando o produto fabricado é apenas parcialmente codificável, ao mesmo tempo que a complexidade da transacção comercial é maior do que a capacidade dos fornecedores e, quando o comprador deseja monitorizar de perto o desenvolvimento dos custos, a qualidade do produto e o processo de produção, apoiando de forma inequívoca os fornecedores. Todavia, nem sempre os requisitos são categoricamente impostos pelas EMN. Ao estudar o *upgrade* funcional das novas empresas tecnológicas chinesas, Jean (2014) verificou que a presença destas PME em

feiras internacionais do sector, levavam a integração das mesmas em CVG com governos relacionais, visto que as feiras facilitam a construção de relações e facilitam o processo de aprendizagem, pois existe uma grande interacção entre fornecedores e clientes neste tipo de eventos. Neste caso, as PME passam a conhecer melhor os seus clientes efectivos e potenciais, tomando a opção de efectuar um *upgrade* funcional. Ou seja, as PME incorporam novas capacidades de forma a irem ao encontro das necessidades dos clientes e assim alargarem a sua base de clientes. O Gráfico 3 apresenta a distribuição deste desafio por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que, à excepção dos países em desenvolvimento e dos casos em que existem vários sectores, a satisfação dos requisitos das empresas líder é transversal a todas as outras classificações realizadas.

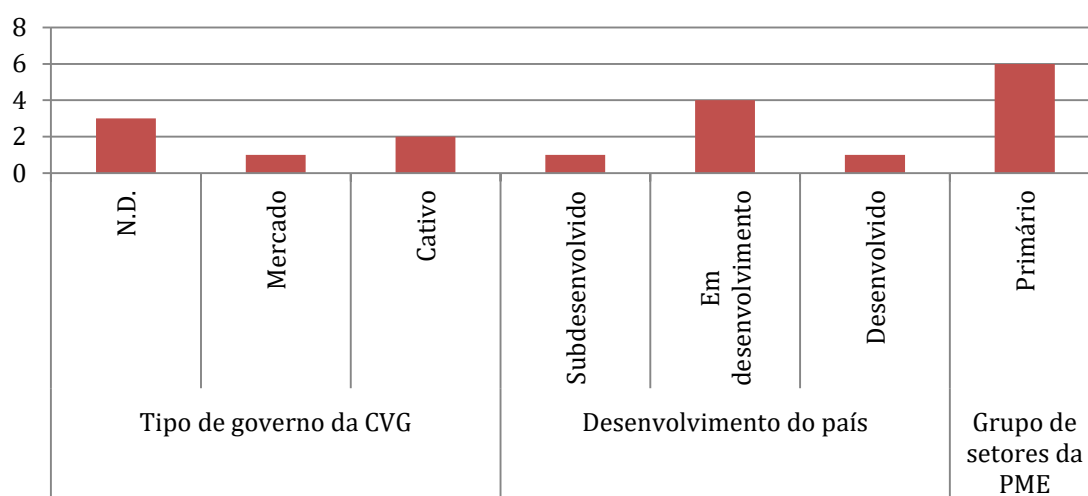
Gráfico 3. Satisfação dos requisitos das empresas líder e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



No entanto, nem sempre os requisitos impostos pelas empresas líder são criados pelas próprias. Como forma de proteger os seus cidadãos, os Estados criam *standards* de qualidade e segurança, os quais têm obrigatoriamente de ser cumpridos por qualquer empresa que queira ver os seus produtos

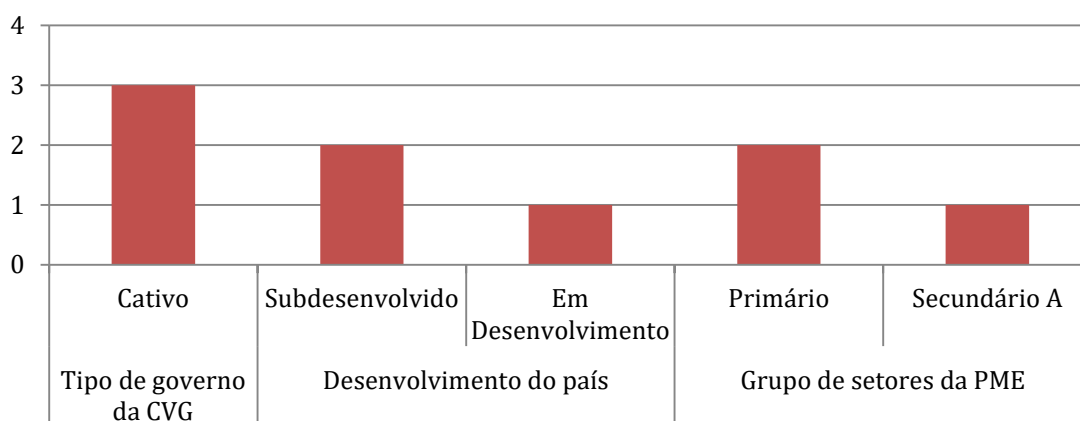
comercializados nestes países. Assim, a aquisição de certificados de qualidade e segurança impostos pelos países de destino, surge como o segundo desafio mais relevante no impulsionamento do *upgrade*. Todos os casos em que este desafio surgiu são referentes ao sector agrícola e da aquacultura. No que toca, por exemplo, à aquacultura, Ponte *et al* (2014) verificaram a existência de certificados de segurança alimentar exigidos por compradores europeus e norte-americanos devido a notícias avançadas pelos *media*, relativas à falta de condições ambientais, sociais e de segurança alimentar na produção de panganius, no Vietname, originando um *upgrade* de processos. Estes autores verificaram também que o grau de exigência dos certificados varia consoante o grau de desenvolvimento dos países de origem. Assim, os países mais desenvolvidos exigem um maior número de certificados, o que dá origem a uma maior pressão para que os pequenos agricultores procedam a um *upgrade*, sendo este mais intenso do que nos casos em que os países de destino são menos desenvolvidos. O Gráfico 4 apresenta a distribuição deste desafio por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que este factor se verificou apenas no sector primário e maioritariamente em países pouco desenvolvidos.

Gráfico 4. *Standards* de qualidade e segurança e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



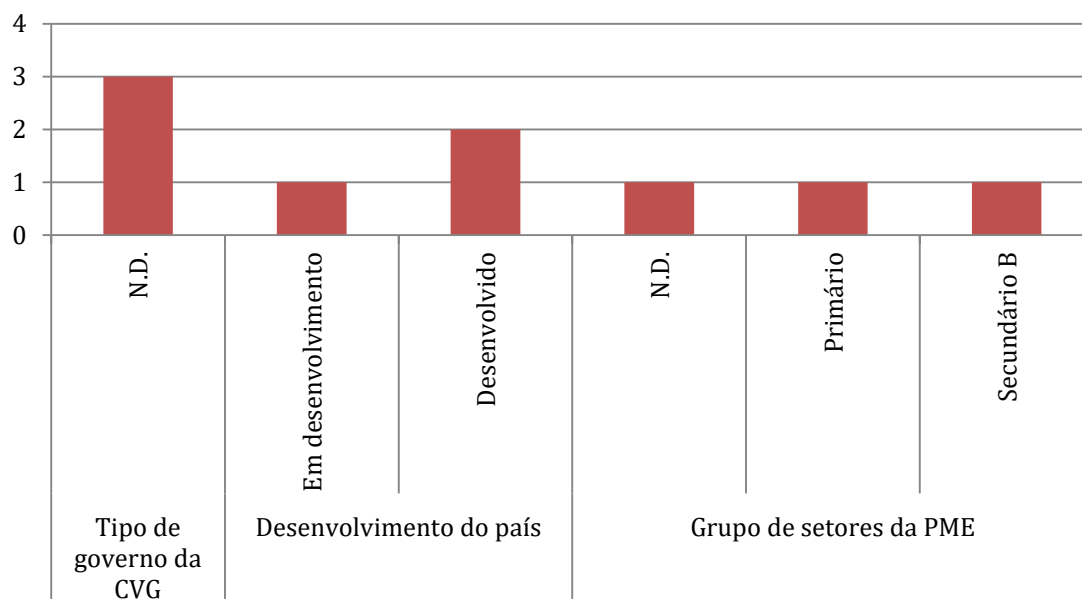
Existem ainda outros tipos de certificados, os quais não são exigidos, mas que permitem às PMEs entrarem em nichos de mercado (terceiro motivo mais relevante para o impulsionamento do *upgrade*), normalmente de maior valor acrescentado. Estes certificados podem ser relativos a um único aspecto do produto ou a várias áreas relacionadas com a produção do mesmo. Por exemplo, na produção de tabaco no Malawi existem vários tipos de contratos entre os fornecedores de 1ª linha (os quais aplicam as directrizes das empresas líder) e os agricultores. Estes possuem diversos graus de exigência, sendo que os mais complexos incluem, por exemplo, a irradicação do trabalho infantil e o cumprimento de tais contratos é inspeccionado por entidades terceiras (Moyer-Lee e Prowse, 2015). A variedade de certificados verifica-se também na produção de chá no Nepal onde foi proposto aos agricultores uma certificação de produto orgânico ou de aplicação de um código de conduta (CoC) para valorizar o produto e preencher nichos de mercado com maior valor (Mohan, 2016). Tanto no caso da produção de tabaco como de chá existem produtores sem este tipo de contratos baseados em certificados os quais, apesar de integrados em CVG, possuem relações de mercado e acabam por não efectuar qualquer tipo de *upgrade*. Já os produtores certificados e com contrato encontram-se em relações cativas, conseguindo alcançar um *upgrade* de produtos e processos. Contudo, para que as PMEs consigam aceder a nichos de mercado com maior valor, estas não necessitam obrigatoriamente de certificados, mas sim de uma maior qualidade dos seus produtos. No caso da produção de tequila no México, Coelho (2007) refere que algumas PMEs produtoras de tequila, ao detectarem um vazio num nicho de mercado com maior valor agregado, efectuaram um *upgrade* funcional através do investimento em *marketing* e *design*. O Gráfico 5 apresenta a distribuição deste desafio por tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem. Através deste apenas é possível sublinhar que a aquisição de certificados ocorreu apenas em PME de países menos desenvolvidos cujas CVG em que estão inseridas apresentam um governo de tipo cativo.

Gráfico 5. Certificados e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



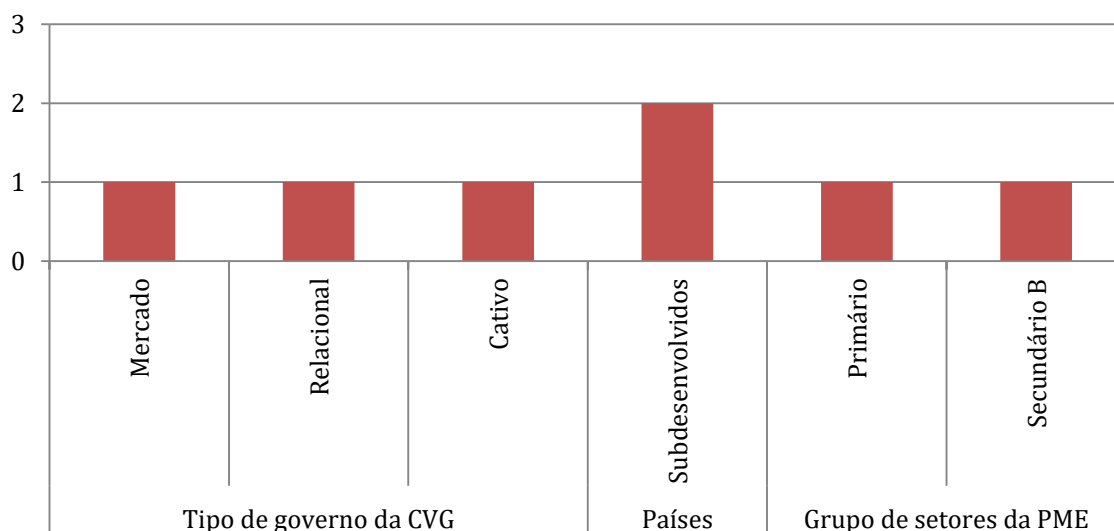
A expansão para novos mercados foi identificada em 3 dos casos como um motivo impulsionador da integração e *upgrade* de PME em CVG. Este é o caso das PMEs italianas inseridas em *clusters* (Chiarveso, Di Maria e Micelli, 2010). Algumas das PMEs criaram as suas próprias CVGs, nas quais são as empresas líder, através de relações tanto a jusante como a montante, a partir dos quais adquiriram conhecimentos quer através dos seus clientes/parceiros e fornecedores respectivamente, efectuando, assim, um *upgrade* funcional, de processos e produtos. Esta procura por novos mercados pode ter várias motivações, sendo uma delas a estagnação do mercado interno. Na Argentina, a crise económica pela qual o país passou entre 1999 e 2001, levou a que as PMEs produtoras de citrinos se agrupassem em cooperativas agrícolas de forma a aumentarem a sua competitividade a nível internacional. Desta forma, adquiriram informações que lhes permitiram efectuar um *upgrade* de produto e processos, bem como a aquisição de novas capacidades através das cooperativas em que estavam inseridas (por exemplo, sistemas de embalamento), as quais se traduziram num *upgrade* funcional (Wilches, 2014). O Gráfico 6 apresenta a distribuição deste desafio por tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem. Através deste é possível referir que este desafio ocorreu apenas em CVG cujo governo não foi definido e em países menos desenvolvidos.

Gráfico 6. Expansão para novos mercados e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Em dois dos casos analisados, verificou-se uma procura de economias de escala através do *upgrade* de processos. No caso dos pequenos agricultores de caju, na Serra Leoa, para além de necessitarem de efectuar um *upgrade*, dada a sua reduzida produtividade, tiveram ainda de se unir em associações de produtores para assim se tornarem mais atraentes para as EMNs (De Noni, Orsi e Corsi, 2017). Já no caso de algumas PMEs produtoras de fármacos, no Uganda, estas adquiriram nova maquinaria aos seus fornecedores de químicos com o intuito de aumentarem a produção, sem que para isso fosse necessário aumentar a mão-de-obra empregue e assim reduzirem o custo de produção unitário (Haakonsson, 2009). O Gráfico 7 apresenta a distribuição deste desafio por tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem. Através deste é possível verificar que este desafio incidiu apenas sobre PME de países subdesenvolvidos.

Gráfico 7. Procura de economias de escala e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



O desafio que originalmente motivou o desenvolvimento e consequente *upgrade* do sector farmacêutico, no Uganda, foi a substituição das importações dos medicamentos mais vendidos no país. Algumas das PMEs, as quais inicialmente importavam todos os medicamentos, realizaram diversos *upgrades* funcionais, tendo evoluído primeiramente para empresas embaladoras ao importarem grandes quantidades de medicamentos, embalando-os em menores quantidades. Mais tarde, ao incorporarem funções produtivas, passaram a importar os químicos necessários e a convertê-los em medicamentos.

Por se tratar de um país subdesenvolvido, o mercado do Uganda é essencialmente conduzido pelo factor preço. Não obstante, as PME sentiram a necessidade de melhorar a aparência das embalagens de forma a se adaptarem às exigências do mercado interno. Os consumidores possuem uma preferência por medicamentos originais, pelo que as PMEs efectuaram um *upgrade* de produto (através da melhoria do aspecto e materiais das embalagens) com o intuito de o tornar mais parecido com os medicamentos importados e, portanto, aumentar a sua fiabilidade.

Ao contrário das referidas PMEs farmacêuticas, as PMEs produtoras de bicicletas de Taiwan não se limitaram a reproduzir algo que já havia sido concebido. Estas depararam-se com o desafio de ultrapassar problemas de

concepção de um novo produto devido à entrada num nicho de mercado emergente, o das bicicletas de montanha. Para isso, integraram novas tecnologias de produção (*upgrade* de processos), as quais melhoraram substancialmente a qualidade das bicicletas (*upgrade* de produto), tornando-se produtores dominantes nos segmentos de maior valor a nível global (Hsieh, 2015).

Impulsionados pelo objectivo de reduzir os riscos e os custos associados à produção de camarões, alguns produtores intensivos, no Vietname, associaram-se sob a forma de cooperativa, aumentando assim a sua competitividade. Em conjunto, começaram a adquirir *know-how*, que lhes permitiu efectuar um *upgrade* de produto e processos. Em simultâneo, criaram duas novas empresas, uma com o intuito de vender a produção conjunta e, assim, ganharem poder negocial face aos seus clientes, alterando as relações de poder face às empresas líder. Uma outra empresa foi criada com o objectivo de obter o seu próprio fornecimento de larvas, aumentando a qualidade das mesmas (redução do risco de perder a produção) e de adquirir *inputs* com custos menores (redução do custo de produção). Assim, existiu um *upgrade* funcional, na medida em que foram criadas novas capacidades conjuntas (Ha, Bush e Dijk, 2013).

Por último, a procura de soluções para o excesso de produção verificou-se entre os produtores de agave, no México. Estes, ao depararem-se diversas vezes com um excesso de produção conjunta o que sinaliza uma ineficiência na alocação de recursos e leva também a uma redução do preço por kg, procuraram soluções no seio das associações de produtores. Assim, em conjunto, decidiram abrir uma fábrica de produção de tequila (Coelho, 2007). Tal traduziu-se num *upgrade* intersectorial para todos os produtores, na medida em que incorporaram uma nova actividade de outro sector (secundário), mas relacionada com a sua actividade principal (sector primário).

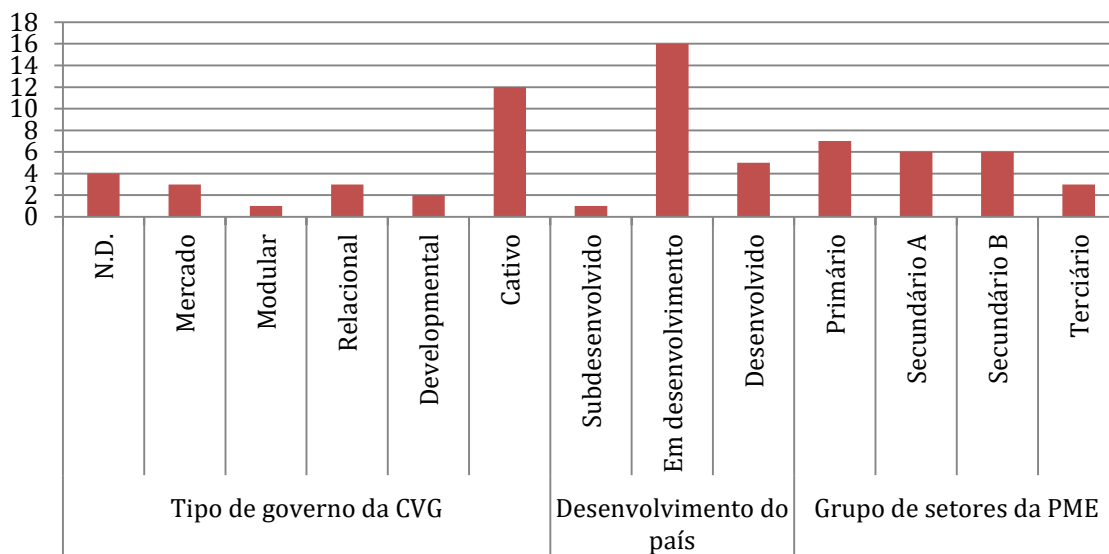
Para finalizar este subcapítulo, resta agora verificar e compreender quais os desafios impulsionadores do *upgrade* que estão directa (satisfação dos requisitos das empresas líder) ou indirectamente relacionados com a integração de PME em CVG. Adicionalmente é também necessário relacionar estes dois grupos

com o tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e com o grupo de sectores em que as PME's se encontram inseridas. Para realizar tal análise, é necessário ter em consideração vários aspectos.

Em primeiro lugar, a aquisição de certificados de qualidade e segurança, impostos pelos países de destino, deve ser considerada como uma satisfação dos requisitos impostos pelas empresas líder, visto que, sem estes certificados, as EMNs não adquiririam os produtos das PME's em causa. Adicionalmente, um dos casos em que o desafio impulsionador do *upgrade* é a procura de economias de escala, deve também ser considerado como uma satisfação dos requisitos impostos pelas empresas líder. Trata-se do caso dos pequenos agricultores de caju da Serra Leoa (Noni, Orsi e Corsi, 2017), onde a falta de escala de produção é apontada pelos autores como um factor inibidor da atração de EMNs, devido ao aumento dos custos de transacção. Tal faz com que, neste caso, a procura de economias de escala deva ser considerada como uma satisfação dos requisitos impostos pelas empresas líder.

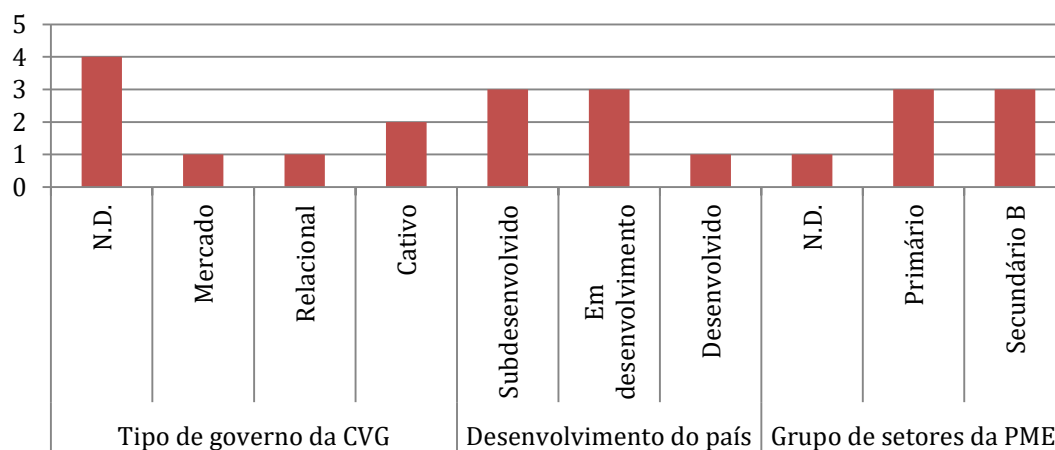
No entanto, em dois dos casos (Selwyn, 2008; Soleno Wilches, 2014) os desafios "satisfação dos requisitos impostos" e "aquisição de certificados de qualidade e segurança", aparecem em simultâneo, pelo que são considerados apenas uma vez. Adicionalmente, também no caso de De Noni, Orsi e Corsi (2017), existe uma sobreposição entre os desafios "aquisição de certificados de qualidade e segurança" e "procura de economias de escala". Neste sentido, dos 29 casos analisados neste subcapítulo, 22 consideram a satisfação dos requisitos impostos pelas empresas líder como um desafio impulsionador do *upgrade*. Este desafio (directamente relacionado com a integração em CVG) é transversal a todos os tipos de governo das CVGs, aos diferentes graus de desenvolvimento dos países e ao grupo de sectores a que as PME's pertencem, tal como é possível observar através do Gráfico 8. Agora, a satisfação dos requisitos das empresas líder apenas não ocorre nos casos relativos a diversos sectores.

Gráfico 8. Desafios relacionados com a satisfação dos requisitos das empresas líder e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



A relação dos restantes 7 casos em que a satisfação dos requisitos não surgiu como desafio impulsor do *upgrade*, ou seja, não estão directamente relacionados com a integração de PME em CVG, com o tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem, é representada pelo Gráfico 9. Através deste é possível concluir que a satisfação dos requisitos das empresas líder abrange a totalidade dos casos do sector secundário A e terciário, visto que não se encontram aqui representados.

Gráfico 9. Desafios não relacionados directamente com a satisfação dos requisitos das empresas líder e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



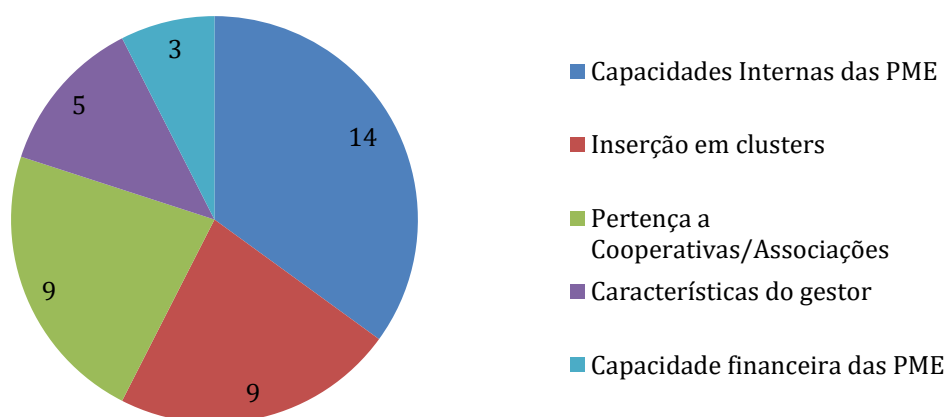
3.2. Fatores facilitadores do *upgrade* de PME em CVG

3.2.1. Factores relativos às PMEs

Neste subcapítulo, pretende-se compreender quais os factores relativos às PMEs que facilitaram o *upgrade* das mesmas em CVG.

Entre os 31 casos existentes, 29 deles indicam factores relativos às PMEs como facilitadores do *upgrade* das mesmas em CVG. Existem diversos factores relativos às PMEs que podem explicar a integração e *upgrade* das mesmas em CVGs, sendo que alguns deles por vezes contemplam várias vertentes relacionadas entre si a que os autores podem dar mais ou menos relevância. Neste sentido, alguns factores extraídos dos casos serão agrupados numa única categoria, com o intuito de facilitar a análise. Estes agrupamentos, bem como a sua frequência, estão expostos no Gráfico 10 e são explicados ao longo do subcapítulo.

Gráfico 10. Factores relativos às PMEs e respectiva frequência (nº de casos em que é referido)

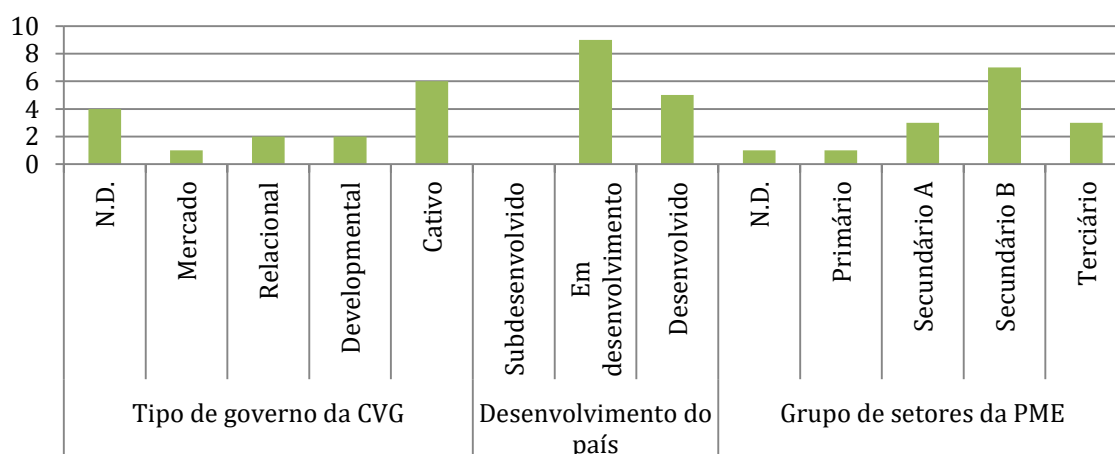


As capacidades internas das PMEs foram identificadas em 14 casos como um factor facilitador do *upgrade*. Tal como foi referido anteriormente, diferentes autores dão relevância a diferentes aspectos, os quais são agora expostos. Segundo Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016), as PME conseguem ou não integram CVG consoante as suas capacidades iniciais (CI),

as quais são compostas pelas capacidades dos seus trabalhadores, capacidades organizacionais, recursos físicos e recursos tecnológicos. Adicionalmente, Ivarsson e Alvstam (2009) afirmam não fazer sentido assumir que a transferência de conhecimentos das EMN para as PME irá resultar automaticamente num *upgrade*. Este está dependente da capacidade de absorção (CA) das PMEs, por exemplo, competências e recursos internos, bem como do compromisso em aprender das PMEs. Pavlínek e Zizalová (2016) sublinharam mesmo que a CA é um pré-requisito essencial para que as PME consigam converter a informação a que têm acesso em *upgrade*, neste caso de produtos e processos. A capacidade de absorção refere-se então à habilidade que as empresas possuem para identificar, assimilar e utilizar o conhecimento existente no mercado em que estão inseridas (Cohen e Leventhal, 1989, citado por Pavlínek e Zizalová, 2016). Segundo os mesmos autores, a CA está intimamente relacionada com o investimento em I&D. Chiarvesio, Di Maria e Micelli (2010) também identificam a capacidade das PME de investirem coerentemente em I&D, conhecimento codificável e em *design* e inovações como factores fundamentais no *upgrade* de produtos e processos. Este tipo de investimento pode resultar na aquisição de capacidades tecnológicas únicas, as quais levam a que as PMEs alcancem posições de maior destaque dentro das CVGs e, portanto, aumentam a sua probabilidade de efectuarem um *upgrade* de sucesso em relações cativas (Pavlínek e Zenka, 2011). Jean (2014) afirma que um dos requisitos para que as novas PME tecnológicas consigam efectuar um *upgrade* funcional, é a sua capacidade tecnológica. Esta é composta por vantagens no que toca à qualidade e pelo avanço tecnológico das PME. As vantagens relativas à qualidade referem-se à capacidade que as empresas possuem em garantir a qualidade dos seus produtos. É um aspecto ligado à rotina, que facilita a acumulação de conhecimento tecnológico e facilita a inovação (Bell e Pavitt, 1995; Lall, 1992, citados por Jean, 2014). Já o avanço tecnológico refere-se à capacidade tecnológica comparativamente com outras empresas. Esta facilita a criação de produtos superiores e a melhoria de produtos já existentes, aumentando a eficácia e eficiência na produção. Um

pouco mais complexo é o conceito de capacidades dinâmicas (CD) referido por Marta e Jacek Gancarczyk (2016). As CD podem ser definidas como a habilidade das empresas em incorporar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas em resposta a alterações no ambiente envolvente (Teece et al. 1997; 2007; Eisenhardt/Martin 2000; Helfat et al. 2007; Di Stefano et al. 2010, citados por Marta e Jacek Gancarczyk 2016). Estas, em conjunto com as CA (as quais estão relacionadas na medida em que as CA são um pré-requisito CD), são cruciais para que as PME realizem um *upgrade* de processos, produto e funcional, de forma a irem ao encontro das necessidades dos seus clientes e, simultaneamente, atraírem outras EMN. Exemplo disso mesmo foi a capacidade das PME taiwanesas em adaptar uma tecnologia de soldagem amplamente usada pela indústria aeroespacial e assim conseguirem efectuar um *upgrade* de produto e processos, destacando-se, desta forma, na produção mundial de bicicletas de montanha (Hsieh, 2015). O Gráfico 11 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. À excepção dos países subdesenvolvidos, as capacidades internas das PME foram transversais a todas as outras classificações existentes. No entanto é possível referir que foi especialmente relevante no sector secundário B.

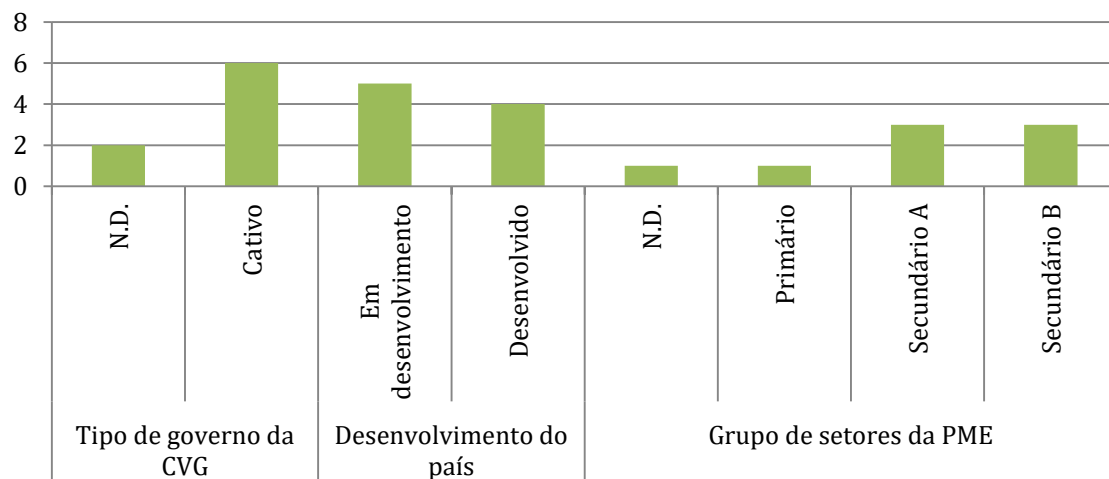
Gráfico 11. Capacidades internas das PME e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Os *clusters* representam um aglomerado de empresas especializadas em diferentes actividades, as quais se encontram numa mesma localização geográfica (Giuliani, Pietrobelli e Rabellotti, 2005), o que facilita a colaboração entre as mesmas (Zhu e He, 2016). A proximidade espacial possui um papel crucial, na medida em que reduz os custos de transacção no que toca à partilha de informação e coordenação das actividades, o que facilita as relações e a partilha de conhecimentos entre as empresas líder e as PME (Chiarvesio, Di Maria e Micelli, 2010). Desta forma, a inserção das PME em *clusters* facilita a sua integração em CVG, bem como o *upgrade* de processos, produto e funcional (Coelho, 2007). No caso das PME de Taiwan, produtoras de bicicletas, mesmo sem um governo externo da CVG, a produção descentralizada levou a uma difusão da tecnologia entre as PME, levando a um *upgrade* de produto e processos (Hsieh, 2015). Giuliani, Pietrobelli e Rabellotti (2005) focaram-se no conceito de eficiência colectiva (EC) para explicar de que forma é que a inserção em *clusters* influencia o *upgrade* das PME sul-americanas integradas em CVG. Este conceito foi introduzido por Schmitz (1995), podendo ser definido como a vantagem comparativa resultante da conjugação entre economias externas acidentais e acções conjuntas. A primeira pode ser definida como os ganhos (ou perdas) colectivos decorrentes das operações de empresas que estão conectadas através de um mercado e cujo comportamento é determinado apenas por sinais de preço e custo. Já a segunda refere-se a acções deliberadas conjuntas com o objectivo de potenciar a competitividade colectiva. Assim, quanto maior for a eficiência colectiva maior será a probabilidade das PME efectuarem um *upgrade* de sucesso. Ainda segundo os mesmos autores, no caso das empresas de sectores de manufactura tradicional (secundário A), a EC leva ao *upgrade* funcional e de produto, pois: aumenta a circulação de informação, conhecimento e trabalhadores entre as empresas do *cluster*; leva a acções conjuntas na relação com fornecedores e compradores; existe uma coordenação conjunta no que toca à participação em feiras internacionais e recolha de

informação sobre mercados. Já no caso dos fornecedores especializados, a eficiência colectiva do *cluster* levou ao *upgrade* de produto, processos e funcional devido à troca de informação e intercâmbio de funcionários qualificados e acções conjuntas como participação em feiras internacionais e acções de *marketing*. Também no caso dos sectores baseados em recursos naturais, a eficiência colectiva possuiu um papel importante no *upgrade* das PME. Não obstante, esta foi fomentada através da colaboração entre cooperativas e atores externos, o que será analisado no último subcapítulo. O Gráfico 12 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que este factor surgiu apenas nos casos em que o governo das CVG é de tipo cativo ou não foi definido. Adicionalmente não se verificou em países subdesenvolvidos e foi especialmente relevante nos casos relativos ao sector secundário.

Gráfico 12. Integração em *clusters* e respectivas relações (nº de casos em que é referido)

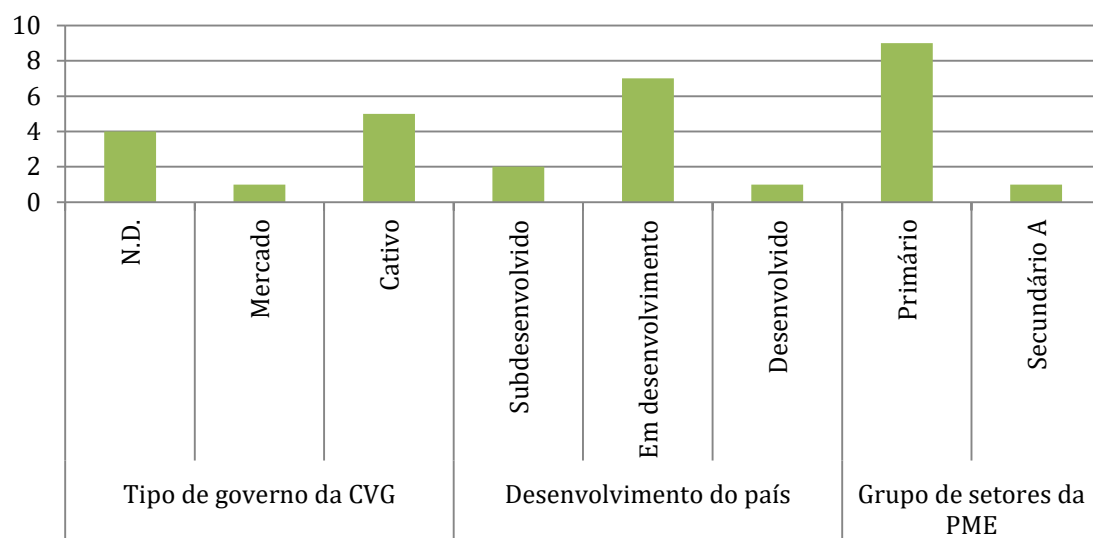


Um outro exemplo de cooperação e acções conjuntas é a integração em cooperativas ou associações de produtores. Neste caso, não existe, obrigatoriamente, um conjunto de PMEs circunscritas a uma área geográfica

definida, mas sim uma vontade das mesmas em unirem esforços. Em 4 destes casos, os autores referem as associações de produtores como um factor facilitador do *upgrade* de PME em CVG. Três deles referem-se a empresas do sector primário, enquanto que o outro incide sobre o sector secundário intensivo em trabalho. No caso das empresas produtoras de têxteis na China, Zhu e He (2016) referem que a associação de produtores foi importante na criação da feira internacional de Ningbo, a qual abriu as portas a compradores globais, reforçando, desta forma, a integração das PMEs em CVG com governo cativo. Nos 3 casos pertencentes ao sector primário, as associações de produtores tiveram um papel mais activo. Na produção de agave no México, a associação de produtores possuiu um importante papel na criação de um seguro social para os agricultores e na prestação de assistência técnica aos mesmos, os quais se encontram em relações cativas. Para além disso, nas épocas de sobre produção, a associação assumiu o papel de organizar os produtores e negociar o preço do produto com os compradores e levou à criação, pelos produtores, de uma fábrica de tequila, ou seja, ao *upgrade* intersectorial de todos os produtores, na medida em que incorporaram uma nova actividade de outro sector (secundário), mas relacionada com a sua actividade principal (sector primário) (Coelho, 2007). No caso da produção de caju na Serra Leoa, estudada por Noni, Orsi e Corsi (2017), a associação de produtores foi responsável pela criação de um seguro social para os agricultores, formação e prestação de assistência técnica aos mesmos e organização da produção, conseguindo que, no seu conjunto, os agricultores alcançassem economias de escala, o que fez aumentar o poder negocial dos produtores face às empresas. Uma outra formação de associativismo é a integração em cooperativas, tendo esta sido registada em 5 casos. No caso da produção de chá no Nepal, estas foram uma importante ponte de conexão entre os agricultores e as empresas líder, através da organização da produção, redução dos custos de transacção e transmissão de

informação (Mohan, 2016). Tal como as associações de produtores, as cooperativas foram essenciais na formação dos produtores, organização da produção e prestação de assistência técnica, o que proporcionou o *upgrade* de processos e produtos. No entanto, em alguns casos, as cooperativas vão ainda mais além e adicionam novas capacidades o que, indirectamente, leva ao *upgrade* funcional das PME. É o caso dos produtores de citrinos na Argentina, em que as cooperativas incorporaram sistemas de embalagem segundo os padrões dos países mais desenvolvidos e, desta forma, melhoraram o acesso dos produtores à CVG (Wilches, 2014). O Gráfico 13 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem. Através deste é possível concluir que este factor facilita sobretudo o *upgrade* de PME do sector primário localizadas em países em desenvolvimento.

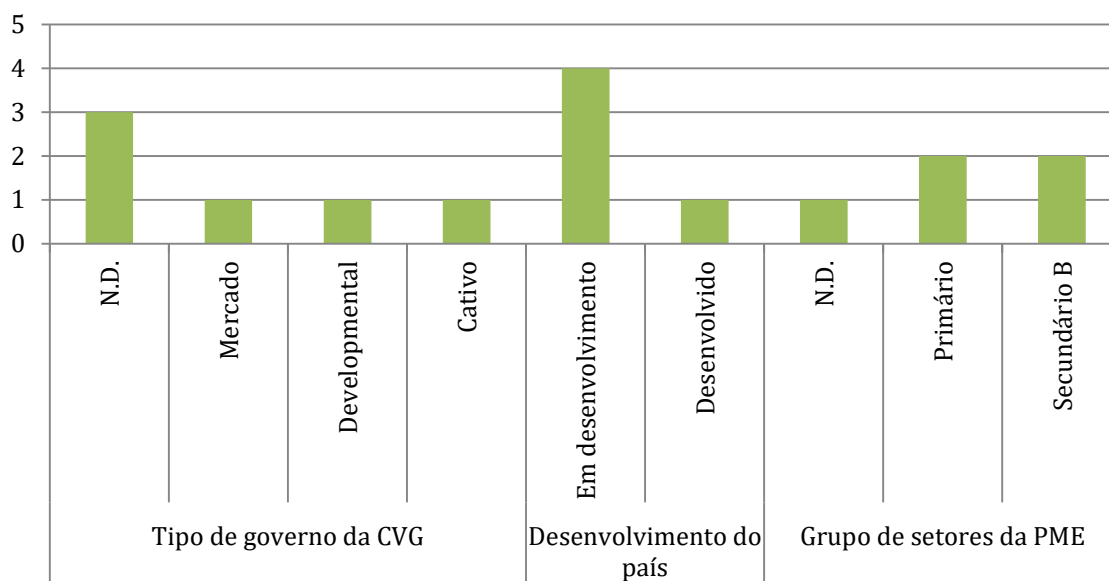
Gráfico 13. Cooperativas ou associações de produtores e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Já no que toca às características do gestor, estas aparecem 4 vezes como um factor facilitador do *upgrade* de PME em CVG. Ha, Bush e Van Dijk (2013), indicaram a motivação dos produtores de aquacultura no Vietname como um factor determinante no sucesso dos mesmos. Para isso, basearam-se na

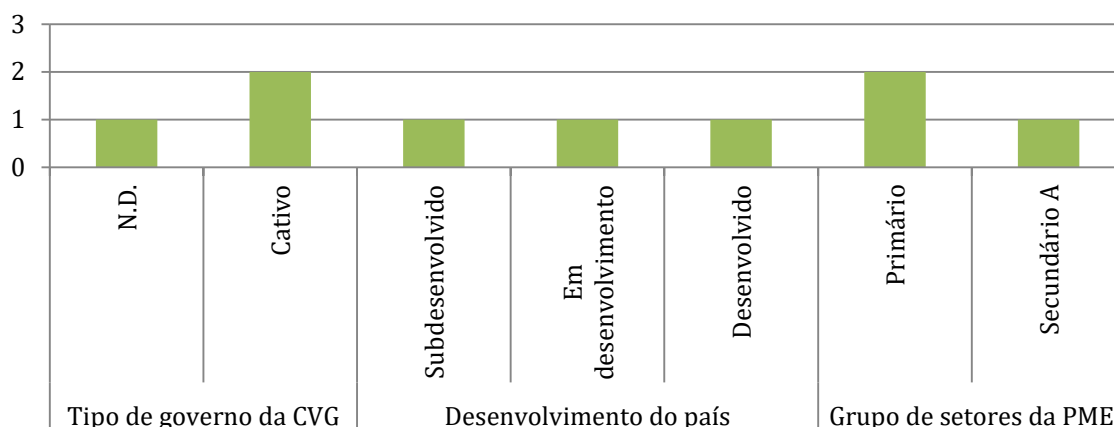
comparação entre dois *clusters*: um de produção intensiva e outra de produção extensiva. Aqueles que produziam de forma intensiva organizaram-se de forma espontânea e, com vista ao aumento da competitividade, conseguiram efectuar um *upgrade* de processos produtos e funcional, equilibrando a relação de forças com os clientes do sector de processamento alimentar. O *upgrade* funcional foi conseguido através da criação conjunta de uma empresa de criação de larvas, tendo diminuído o risco de perder a produção devido a doenças e aumentado a produção. Aqueles em produção extensiva e que se organizaram por iniciativa do governo e organizações não governamentais (ONG), com o intuito de cumprir *standards* de qualidade e segurança alimentar, sem ter um foco na competitividade no mercado, acabaram por realizar apenas um *upgrade* de produtos e processos, tendo este sido menos intenso do que no primeiro caso. A motivação é também uma das componentes da qualidade dos empreendedores (QE), a qual é identificada por Fernández-Serrano e Romero (2013) como o principal factor facilitador do *upgrade* de PME em CVG. Esta é composta pelas características pessoais e orientação do empreendedor. A primeira subdivide-se em motivação e experiência de trabalho do empreendedor, enquanto que a segunda é composta pela inovação, proactividade e cooperação do empreendedor. A QE varia consoante o desenvolvimento da economia de onde este é proveniente. Assim, empreendedores provenientes de economias menos desenvolvidas possuem, por norma, menor QE o que leva a que as suas PMEs integrem com uma maior probabilidade CVGs de governo cativo, reduzindo a capacidade destas em realizar um *upgrade* de processos e produtos. Já Yeoh (2013) refere a experiência profissional do CEO como um factor importante para que as PMEs consigam efectuar um *upgrade* funcional e de processos. O Gráfico 14 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem. Através deste apenas é possível concluir que as características do gestor foram mais relevantes nos países em desenvolvimento.

Gráfico 14. Características do gestor e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



A explicação mais simples para o *upgrade* de PME é aquela que é dada por Moyer-Lee e Prowse (2016), a qual se baseia apenas na capacidade financeira dos pequenos produtores de tabaco. Aqueles que possuem maiores capacidades financeiras conseguem obter contratos com os fornecedores de 1ª linha, integrando assim CVG com governos cativos, potenciando o *upgrade* de produtos e processos. Também no caso dos produtores de citrinos na Argentina, estudados por Wilches (2014), aqueles que possuíam poucos recursos financeiros e que, portanto, não conseguiam corresponder aos requisitos exigidos, acabaram por ser excluídos das cooperativas e da CVG. O Gráfico 15 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVGs, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PMEs pertencem. Dado o número reduzido de casos em que este factor surge, apenas é possível referir que este foi transversal a todos os graus de desenvolvimento dos países.

Gráfico 15. Capacidade financeira e respectivas relações (nº de casos em que é referido)

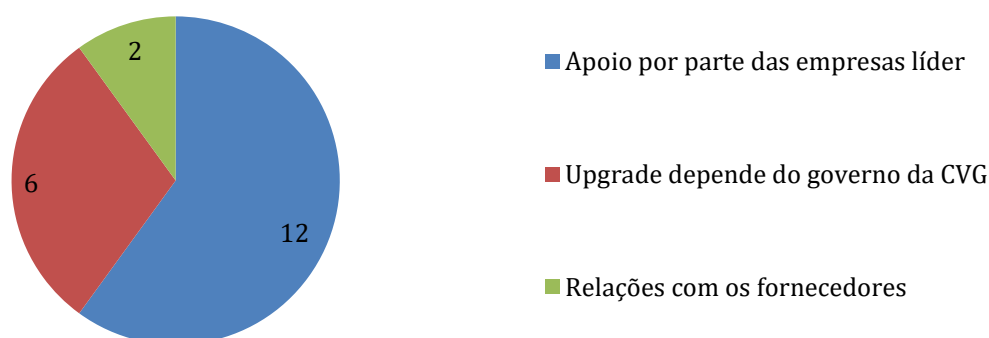


3.2.2. Factores relativos às CVG

Neste subcapítulo procura-se explicar quais os factores relativos às próprias CVG que facilitam o *upgrade* das PME.

Entre os 32 casos relativos às CVG, 21 deles referem-se a factores relativos às CVG como relevantes para o *upgrade* das PME. Mais uma vez, a heterogeneidade de situações levou à necessidade de um agrupamento dos dados retirados, para que seja possível a análise dos mesmos. Estes agrupamentos, bem como a sua frequência, estão expostos no Gráfico 16 e são explicados ao longo do subcapítulo.

Gráfico 16. Factores relativos às CVG e respectiva frequência (nº de casos em que é referido)



O apoio por parte das empresas líder é o factor facilitador do *upgrade* relativo às CVG mais referido. Um bom exemplo do apoio das EMN ao *upgrade* das PME ocorre no sector têxtil do *cluster* de Ningbo, China, estudadas por Zhu e He (2016). Depois da sua integração em CVG de governo cativo, assistiu-se a uma transferência de competências das EMN para as PME, o que levou ao *upgrade* de produto, processos e funcional. Este último foi conseguido à medida que as empresas passaram gradualmente da produção de baixo valor para actividades de maior valor agregado. Segundo Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005), o facto de se estabelecer um governo cativo significa que a informação relativa à forma de produção e especificações do produto não são facilmente codificáveis e transmissíveis. Assim, devido à falta de capacidades das PME relativamente às EMN, leva a que as segundas sejam obrigadas a apoiar o *upgrade* de produto e processos. No mesmo sentido, e sem referirem o tipo de governo da CVG, Olea-Miranda, Contreras e Barcelo-Valenzuela (2016) afirmam que, pelo facto de as EMN requerem PME especializadas com baixos custos de produção e respostas flexíveis às suas necessidades específicas, estas vêm-se obrigadas a transferir conhecimentos de forma a melhorar as capacidades técnicas e administrativas das PME.

O apoio às PME não é necessariamente prestado pelas empresas líder, sendo este o caso de todos os artigos relativos a PME do sector primário e incluídos neste ponto. Nos três artigos, os pequenos agricultores estabelecem relações cativas com os fornecedores de 1ª linha, os quais possuem um enorme interesse em se destacarem da concorrência devido a uma maior concentração dos retalhistas (Selwyn, 2008). No caso da horticultura estudada por este autor, bem como no caso da produção de chá no Nepal (Mohan 2016), os fornecedores de 1ª linha transmitiram informação, deram formação e monitorizaram os pequenos produtores por intermédio de associações de produtores e de cooperativas, respectivamente. Já no caso da produção de tabaco, foi ainda prestada uma ajuda financeira, mas de forma directa (Moyer-Lee e Prowse,

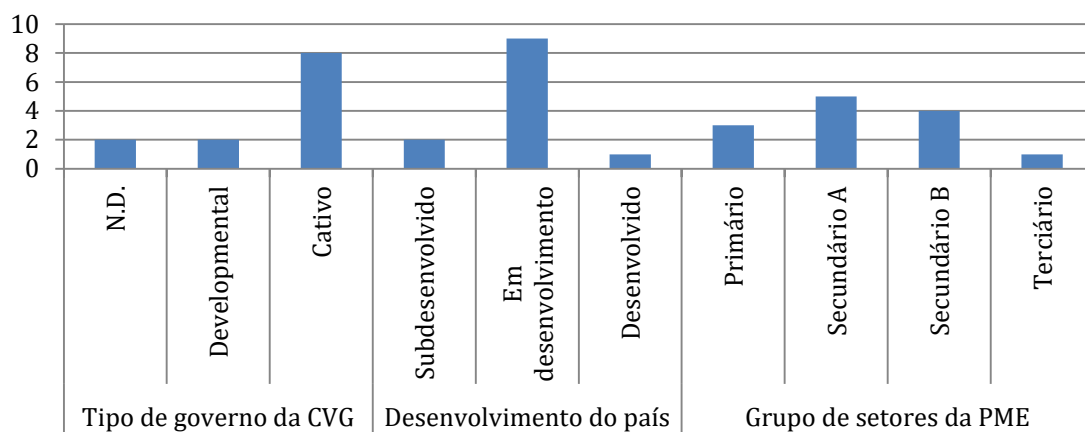
2015). Nos três casos, os pequenos produtores realizaram um *upgrade* de processos e produtos.

Os dois artigos em que houve o maior apoio por parte das EMN às PME, são referentes a CVG de governo de desenvolvimento. Em ambos os casos existiu uma transmissão contínua de informações e conhecimentos sobre processos e produtos bem como um apoio inequívoco na aplicação dos mesmos, levando ao *upgrade* de produto, processos e funcional. Este foi possível graças ainda ao fornecimento de *inputs* e à realização de auditorias a partir das quais as EMN elaboraram relatórios detalhados com informações para as PME (Ivarsson e Alvstam, 2009, 2010).

Contudo, nem sempre as empresas líder prestam um apoio inequívoco às PME. Goto e Endo (2014), ao estudarem o sector têxtil na Tailândia, verificaram que, ao integrarem CVG, as PME realizam um *upgrade* de processos e produto, facilitado pela transferência de tecnologia das empresas líder para as PME. No entanto, esta transferência é limitada e o processo de *upgrade* acaba por estagnar, obrigando as PME a deslocalizarem-se para locais onde a mão-de-obra é mais barata de forma a manterem-se competitivas. No mesmo sentido, Yeoh (2014) afirma que a integração em CVG apenas tem um impacto positivo no *upgrade* de processos, visto que o uso de determinados *inputs* e formas de produção podem ser exigidos pelas empresas líder. Estas últimas exigências podem ser explicadas pelo facto de as EMN exercerem uma constante pressão sobre a redução do custo de produção, o que leva a que as PME procurem aumentar a eficiência através do *upgrade* de processos (Pavlinek e Zenka, 2011). Corroborando esta realidade, ao estudarem o sector têxtil na China, Zhu e He (2018) dividiram a sua análise das PME em três períodos de tempo e verificaram que o *upgrade* de produto e processos se deu com intensidade no 1º período, perdendo muita intensidade nos períodos seguintes. Tal também se verificou no sector automóvel, na República Checa, onde as EMN facilitaram o

upgrade numa fase inicial, por exigirem *standards* de qualidade e produtividade mais elevados e prestarem o apoio estritamente necessário para que as PME os cumprissem. Depois disso, apesar de existir acesso a informação por parte das PME, devido à presença das EMN no mercado, a utilização desta depende da CA das mesmas (Pavlínek e Žížalová, 2016). O Gráfico 17 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que o apoio das empresas líder foi especialmente para empresas do sector secundário A, localizadas em países em desenvolvimento e inseridas em CVG de governo cativo.

Gráfico 17. Apoio por parte das empresas líder e respectivas relações (nº de casos em que é referido)

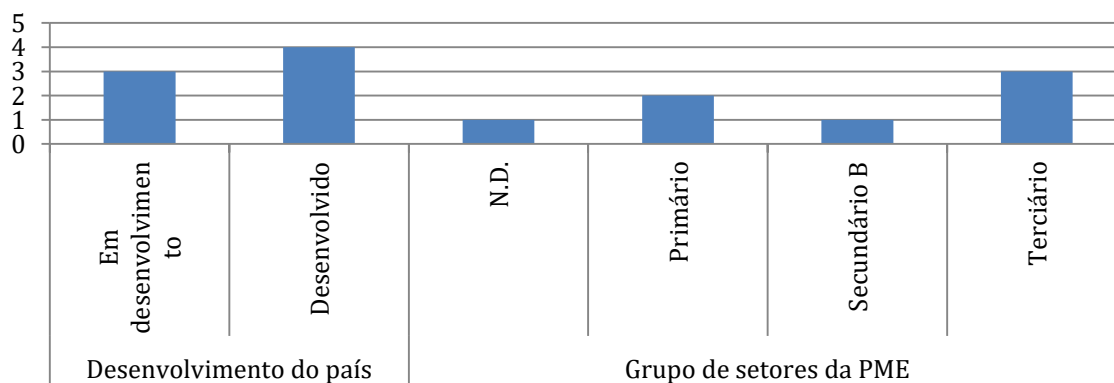


Em 7 casos (5 artigos), os autores realizaram uma análise comparativa entre tipos de governo das CVG com o intuito de verificar se estes possuem influência sobre o *upgrade* das PME. Sem realizar uma comparação directa com outros tipos de governo das CVG, Fernández-Serrano e Romero (2013) afirmam apenas que as relações cativas possuem uma menor capacidade para impulsionarem o *upgrade*. Tal pode ser justificado por um maior grau de dependência produtiva das PME, ou seja, por uma dependência de um número reduzido de clientes. Neste sentido, ao estudarem o sector do turismo em

Espanha Tejada, Santos e Guzmán (2011) verificaram que as PME do segmento “cultura e negócios”, integradas maioritariamente em CVG de governo modular, efectuam o *upgrade* de processos produto e funcional com bastante mais intensidade que aquelas do segmento “sol e praia”, integradas essencialmente em CVG de governo cativo. Enquanto que estes autores estabeleceram uma relação entre o tipo de governo e o segmento turístico em que as PME atuam, Marta e Jacek Gancarczyk (2016) propõem que o tipo de governo se altera consoante a evolução das relações entre PME e EMN. Assim, ao estudarem uma empresa do sector do transporte e logística, estratificaram as relações estabelecidas em três fases, sendo que a intensidade das trocas de informações entre PME e EMN vai aumentando entre fases. Nas duas primeiras fases, assiste-se a um governo da CVG cativo, sendo que na primeira as PME apenas conseguem efectuar o *upgrade* de processos e, na segunda, soma-se ainda o de produto. Apesar de o tipo de governo da CVG ser o mesmo, a diferença de *upgrade* entre as duas primeiras fases pode ser justificada por uma maior confiança das EMN nas capacidades da PME. Na terceira fase, com o amadurecimento da relação, a CVG passa a relacional, contribuindo para o *upgrade* funcional. Esta terceira forma de *upgrade* pode ser explicada pela transferência de um maior número de competências das EMN para a PME e consequente aquisição de capacidades por parte da mesma. A capacidade do governo relacional da CVG de proporcionar o *upgrade* funcional foi também verificada por Jean (2014), ao estudar o caso das novas empresas tecnológicas chinesas. Através da comparação entre mercados digitais (governo de mercado) e feiras internacionais (governo relacional), verificou que a interacção com clientes em feiras leva à transferência de informações essenciais sobre o mercado para as PME, fazendo com que estas realizem o *upgrade* funcional de forma a irem ao encontro das necessidades do mercado. No caso dos pequenos produtores de aquacultura, no Vietname, ao integrarem CVG com governo de mercado, conseguiram efectuar o *upgrade* de processos e produto, ainda assim com bastante menos frequência e intensidade do que seria possível noutros

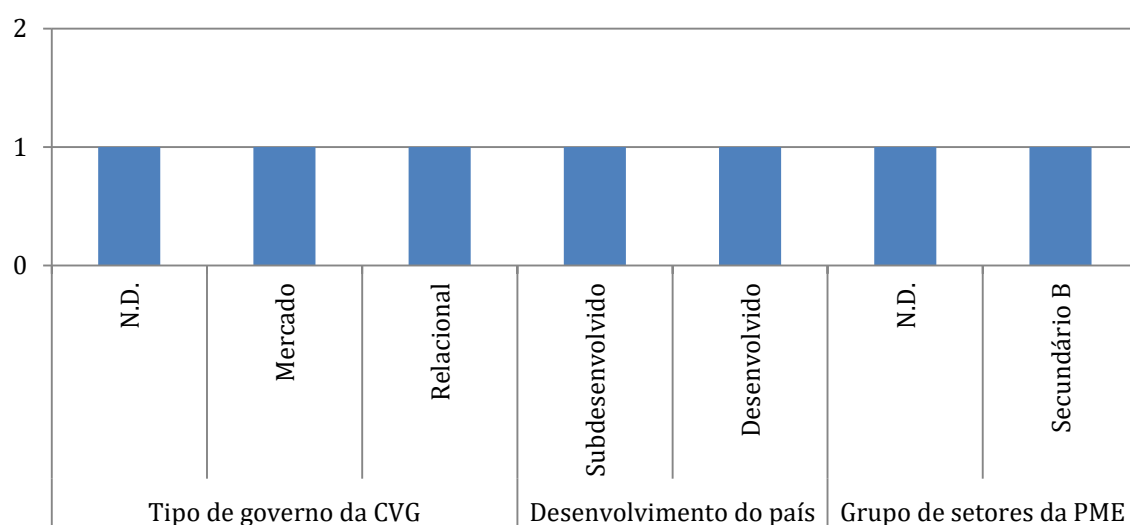
tipos de relações (Ponte et al. 2014). Estes autores referem ainda que, apesar dos pequenos produtores do Bangladesh integrarem CVG de governo de mercado e cativo, estes não foram capazes de efectuar qualquer tipo de *upgrade*. Afirmam, então, que, devido a uma longa dependência de subsídios, as relações cativas não levaram ao *upgrade* de processos e produto, enquanto que as relações de mercado não deram origem ao *upgrade* funcional devido à falta de conhecimentos e de investimento por parte das PME. Na base destas diferenças no *upgrade* entre governos das CVG estão os mercados de destino da produção. Como referido anteriormente, países de destino mais evoluídos possuem *standards* de qualidade e segurança mais elevados, o que, por sua vez, faz aumentar a complexidade das transacções e quanto maior a complexidade das transacções maior o grau de coordenação das CVG. Assim, quanto mais desenvolvidos forem os mercados de destino, maior será a probabilidade dos pequenos produtores integrarem CVG de governo cativo e portanto maior a pressão para que realizem um *upgrade*. O Gráfico 18 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível referir que este factor não foi relevante em países subdesenvolvidos e no sector secundário A. Adicionalmente, é possível dizer que foi especialmente importante no sector terciário, dado o número de vezes que surgiu comparativamente com o número total de casos relativos a este sector.

Gráfico 18. Tipos de governo das CVG e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Para terminar este subcapítulo, resta agora apresentar os casos em o *upgrade* é facilitado pelos fornecedores. No caso da indústria farmacêutica no Uganda, caracterizada pela falta de recursos e conhecimentos e por uma história relativamente curta, o *upgrade* das PME esteve intimamente ligado às suas relações com os fornecedores. Através delas, adquiriram informações sobre os produtos e maquinaria necessária para um aumento da eficiência produtiva, o que resultou no *upgrade* de processos (Haakonsson, 2009). Já as PME italianas, inseridas em *clusters*, criaram as suas próprias CVG, através das quais seleccionaram fornecedores na Europa de Leste, pretendendo não só reduzir os custos com mão-de-obra, mas também adquirir diferentes conhecimentos e capacidades com vista ao *upgrade* de processos e produtos. Assim, o *upgrade* é possível através da conjugação das capacidades internas das PME com os conhecimentos adquiridos através dos seus fornecedores (Chirarvesio, Di Maria e Micelli, 2010). O Gráfico 19 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível verificar que este factor foi relevante em casos distintos.

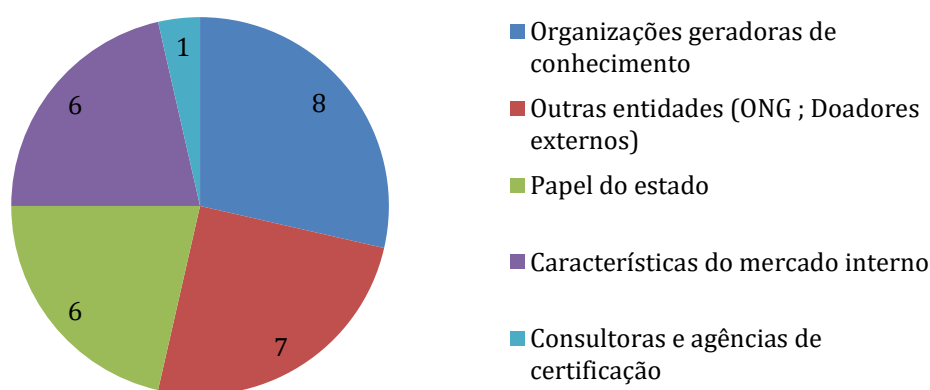
Gráfico 19. Papel dos fornecedores das PME e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



3.2.3. Factores externos

Neste subcapítulo expõem-se os factores externos facilitadores do *upgrade* de PME em CVG. Entre os 32 casos referentes a este tipo de factores, 22 consideram-nos relevantes para o *upgrade* das PME em CVG. Novamente, a heterogeneidade de situações levou à necessidade de um agrupamento dos dados retirados, para que seja possível a análise dos mesmos. Assim, aqueles que estão relacionados foram agrupados de forma a facilitar a análise e retirar conclusões. Estes agrupamentos, bem como a sua frequência, estão expostos no Gráfico 20 e são explicados ao longo do subcapítulo.

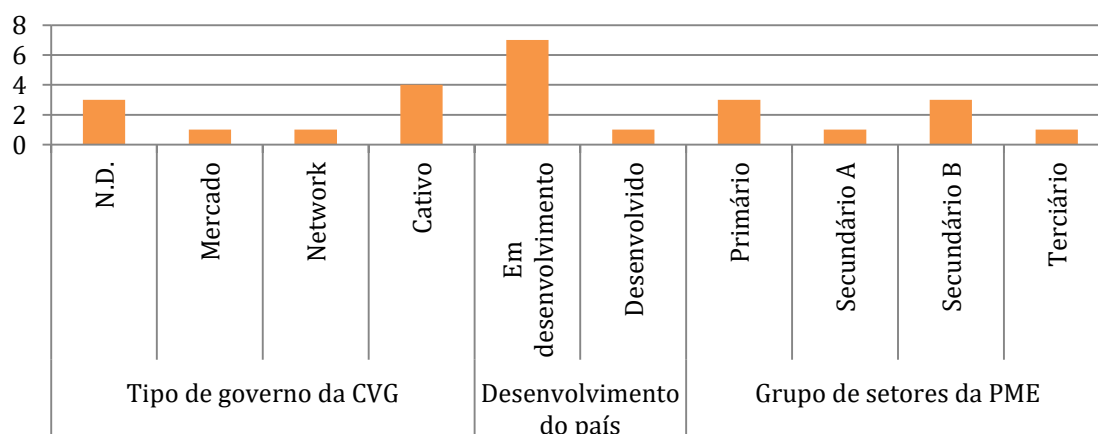
Gráfico 20. Factores externos e respectiva frequência (nº de casos em que é referido)



As organizações geradoras de conhecimento foram o factor externo que mais vezes surgiu como relevante para o *upgrade* de PME em CVG. Estas são, na sua maioria, universidades e institutos de investigação, podendo ainda incluir instituições específicas de cada país, como é o caso do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia do México, o qual teve um papel importante no *upgrade* das PME produtoras de tequila (Coelho, 2007). Ao estudarem CVG do sector automóvel na República Checa, Pavlínek e Žížalová (2016) verificaram que as universidades são peças fundamentais na criação de conhecimento e que a sua interacção com as PME, através de parcerias, leva a uma transferência do conhecimento, aumentando a CA das PME e, conseqüentemente, a sua capacidade para efectuarem um *upgrade* de processos e produto. Já Yeoh (2014)

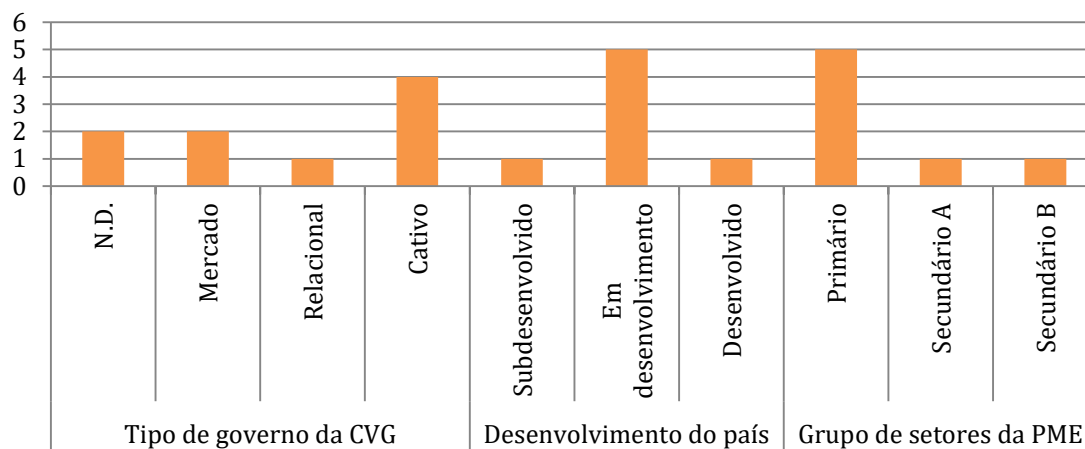
afirma que a colaboração entre PME familiares do sector da electrónica e universidades proporciona o *upgrade* funcional das primeiras na medida em que faz com que estas adquiram novas capacidades. No que toca a institutos de investigação, Hsieh (2015) sublinha a sua importância no *upgrade* de PME do sector das bicicletas, em Taiwan. Segundo este autor, a colaboração entre ambas as partes permitiu a adaptação de tecnologias utilizadas noutros sectores, o que permitiu um *upgrade* de processos e produtos. Um outro exemplo do papel dos institutos de investigação é a colaboração entre estes e as associações de produtores de agave mexicanas. Esta colaboração culminou na criação de espécies resistentes a múltiplas doenças, o que permitiu um aumento da produção e, por conseguinte, um *upgrade* de processos (Coelho, 2007). O Gráfico 21 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que este factor se destacou em PME de países em desenvolvimento integradas em CVG de governo cativo. Adicionalmente estas são relativas, principalmente, ao sector primário e secundário B.

Gráfico 21. Organizações geradoras de conhecimento e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Por seis vezes os autores referiram o papel do Estado como relevante para o *upgrade* de PME em CVG. Um dos seus papéis, identificado por dois artigos referentes ao sector primário, é a criação de infra-estruturas. Por exemplo, a instalação de redes eléctricas permitiu que os pequenos produtores de aquacultura, no Vietname, deixassem de usar geradores, conseguindo reduzir custos, o que potenciou o seu *upgrade* (Há, Bush e Dijk, 2013). O Estado é também responsável pela criação de legislação de regulamentação dos diversos sectores. No caso da aquacultura, no Vietname, esta obrigou a que os pequenos produtores efectuassem um *upgrade* de processos de forma a poderem continuar a laborar (Ponte et al. 2014). Adicionalmente, o Estado pode ter um papel activo no suporte da actividade das PME de diversas formas. Este pode ser feito através de políticas fiscais mais benéficas para as PME, como no caso do sector têxtil chinês em que o governo regional diminui a carga fiscal (Zhu e He, 2018). Uma outra possibilidade é a criação de parcerias público-privadas, as quais foram identificadas em 3 artigos, como, por exemplo, no caso da produção agrícola no Brasil, estudada por Selwyn (2008). Assim, a cooperação entre o Estado e organizações de produtores foi essencial como mecanismo de criação e transferência de conhecimentos, para que as PME ultrapassassem as suas limitações e conseguissem realizar o *upgrade* de processos e produto. Um último exemplo do papel que o Estado pode assumir, verificou-se no sector farmacêutico do Uganda, onde o Estado deixou de adquirir, no estrangeiro, medicamentos que pudessem ser produzidos no país e começou a adquiri-los às PME locais (Haakonsson, 2009). O Gráfico 22 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que o papel do Estado foi especialmente importante para PME do sector primário de países em desenvolvimento e integradas em CVG de governo cativo.

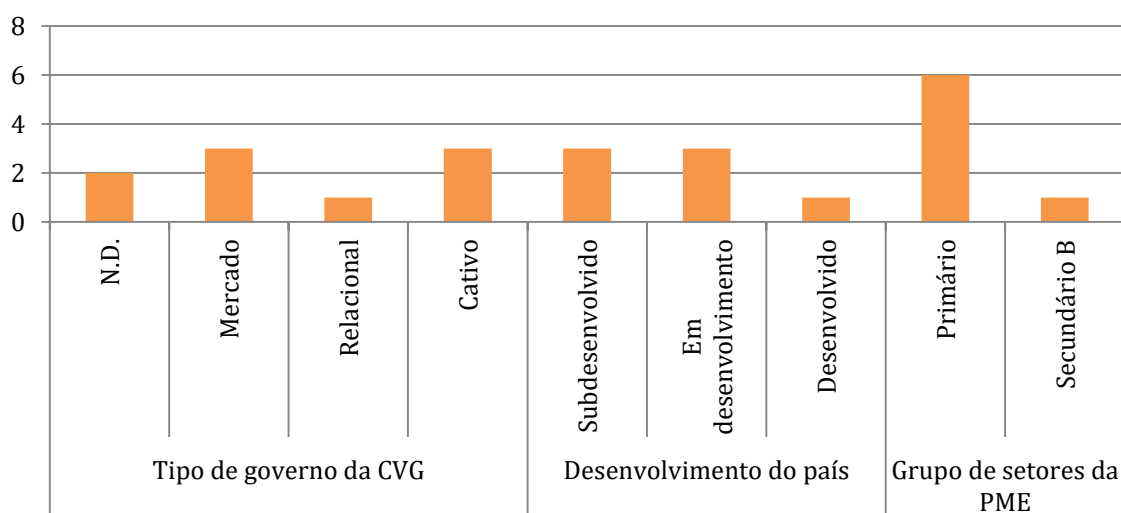
Gráfico 22. Papel do Estado e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Passamos agora para o papel de outras entidades, estando estas presentes em 7 casos que correspondem a 5 artigos, referindo-se a ONG, agências de desenvolvimento, doadores, ou ainda a colaborações entre diversas organizações. Por exemplo, no caso dos produtores de aquacultura em produção extensiva, no Vietname, as ONG foram responsáveis pela organização da produção, formação, monitorização e certificação dos pequenos produtores, levando ao *upgrade* de produtos e processos (Ha, Bush e Dijk, 2013). No caso dos produtores de chá, no Nepal, agências de desenvolvimento possuíram o mesmo papel na conversão dos produtores de chá “*standard*” para chá certificado, com um código de conduta (certifica que não existiu o uso de pesticidas, trabalho infantil, entre outros requisitos), potencializando também o *upgrade* de processos e produto (Mohan, 2016). O apoio de entidades externas poderá não ser sob a forma de formação e acompanhamento, mas apenas financeiro. É o caso do sector farmacêutico, no Uganda, o qual, devido à pobreza do país, possuía poucos recursos, pelo que doações externas foram importantes para o crescimento do mesmo, aumentando os recursos financeiros e facilitando o *upgrade* (Haakonsson, 2009). O apoio externo pode ainda expressar-se através da colaboração entre diversas organizações. Exemplo disso foi a colaboração entre a União Europeia, agências de desenvolvimento,

universidades e fundações na criação de associações de produtores, na Serra Leoa. Estas prestaram formação aos agricultores, apoio na compra de *inputs*, informações sobre o mercado, entre outras acções, fomentando o *upgrade* de processos e produto e sustentando a passagem de um governo de CVG cativo para relacional (De Noni, Orsi e Corsi, 2017). O Gráfico 23 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que o apoio de outras entidades foi especialmente relevante para as PME do sector primário de países menos desenvolvidos.

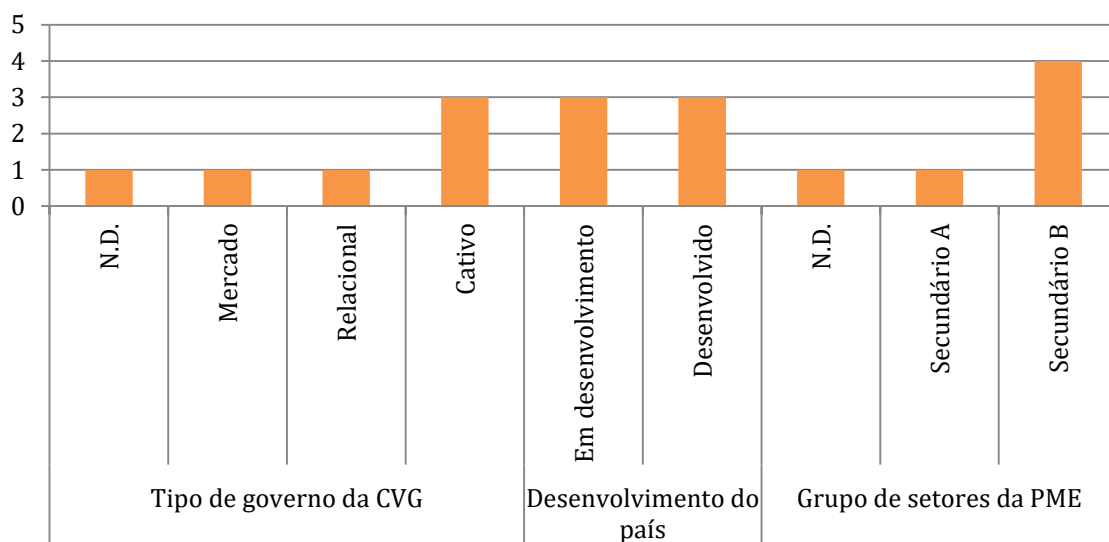
Gráfico 23. Outras entidades e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



No que toca às características do mercado interno, tal como referido por Zhu e He (2016), é necessária, antes de mais, uma abertura do mercado ao exterior que potencie a entrada das PME localizadas no país em CVG. Neste sentido, Pavlínek e Žížalová (2016) afirmam que a presença de empresas estrangeiras no mercado doméstico leva a que haja mais informação disponível e que as PME imitem os seus processos produtivos, possibilitando, assim, o *upgrade* de produtos e processos. O mercado deve ainda possuir um ambiente institucional que contribua para um ambiente competitivo (Jean, 2014).

Exemplo de uma possível distorção do ambiente competitivo é a atribuição de subsídios, por parte do Estado, a pequenos produtores de aquacultura, no Bangladesh, os quais, tendo a sua subsistência garantida, não efectuaram qualquer tipo de *upgrade* (Ponte et al., 2014). Isto estará, em princípio, dependente do grau de desenvolvimento da economia. Como vimos anteriormente, uma das determinantes chave da CA é o nível de educação dos trabalhadores o qual, segundo Hsieh (2015), foi essencial para que as PME produtoras de bicicletas fossem capazes de adaptar tecnologias existentes e, assim, efectuarem um *upgrade* de processos e produto. O Gráfico 24 apresenta a distribuição deste factor facilitador do *upgrade* por tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de sectores a que as PME pertencem. Através deste é possível concluir que este factor incidiu especialmente sobre PME do sector secundário B integradas em CVG de governo cativo. Adicionalmente, como seria de esperar não surgiu em países subdesenvolvidos.

Gráfico 24. Características do mercado interno e respectivas relações (nº de casos em que é referido)



Por último, falta referir o papel das consultoras e agências de certificação. Ao estudarem o sector secundário B, Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)

verificaram que as EMN apenas representam um incentivo ao *upgrade* de produtos e processos por parte das PME, estando este dependente de relações com consultoras e agências de certificação. Estas realizam auditorias às PME, através das quais elaboram relatórios sobre as melhorias necessárias e como as concretizar, facilitando, desta forma, o *upgrade*. Este factor facilitador do *upgrade* refere-se a PME de países em desenvolvimento sob um governo cativo das CVG.

Com este capítulo foi possível perceber que o principal desafio que leva a que as PME sintam a necessidade de efectuarem um *upgrade* ao integrarem CVG foi a satisfação dos requisitos das empresas líder. Este foi transversal a todas as classificações relativas ao tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e sector a que as PME pertencem.

Relativamente aos factores facilitadores do *upgrade*, verificou-se que estes parecem variar consoante o sector em que as PME actuam. Enquanto que no sector primário o factor que mais se destacou foi a integração das PME em cooperativas e associações de produtores, no sector secundário A o principal factor foi o apoio por parte das EMN. Já no caso do sector secundário B o factor facilitador do *upgrade* mais relevante foram as capacidades internas das PME. O mesmo se sucedeu no caso do sector terciário, onde ainda se soma o poder explicativo do tipo de governo das CVG.

Posto isto, resta agora tentar perceber e justificar quais as razões por detrás destas diferenças e assim responder à pergunta de investigação, o que é feito no próximo capítulo.

Capítulo 4

Discussão

Depois de apresentada e analisada a informação retirada dos casos, resta agora compreendê-la. Assim, este capítulo tem como objectivo apresentar uma resposta final à questão de investigação: quais os fatores que influenciam o *upgrade* das PME que participam em CVG? Neste sentido, procura-se encontrar as razões na base dos principais resultados retirados da análise dos desafios e fatores facilitadores do *upgrade* de PME em CVG, relacionando-os entre si e comparando-os com as conclusões tiradas em artigos teóricos, quando possível.

Primeiramente, é necessário perceber quais os desafios que levam a que as PME tenham necessidade de realizar algum tipo de *upgrade* ao integrarem CVG. O subcapítulo 3.1. revela que o principal desafio precursor do *upgrade* das PME em CVG é a satisfação dos requisitos impostos pelas empresas líder, ou seja, pelos seus compradores. Tal como referido pela OCDE (2008), a reduzida dimensão das PME leva a que estas possuam, principalmente nos países menos desenvolvidos, insuficiências ao nível da gestão, produção, informação e finanças. Assim, o estabelecimento de relações com EMN, leva a que as PME estejam expostas a padrões mais elevados de exigência em todas as áreas referidas. Isto leva a que as PME necessitem de efetuar um *upgrade*, para que consigam estabelecer e manter essas mesmas relações. Nesta revisão sistemática, não foi possível estabelecer qualquer tipo de relação deste desafio com o tipo de governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e grupo de setores de atividade das PME.

Importa, então, compreender de que forma é que a integração das PME em CVG pode facilitar o *upgrade*. Para isso, começa-se por analisar as conclusões retiradas pelos autores ao compararem diferentes tipos de governo

das CVG, passando para a análise da informação retirada relativamente ao papel das empresas líder.

Ponte et al. (2014) verificaram que as CVG de governo cativo promovem o *upgrade* de processos e produto. Verificaram também que, pelo facto de nas relações de mercado as PME não beneficiarem de apoio nem sofrerem bloqueios por parte das empresas líder e por nos casos analisados estarem localizadas em países em desenvolvimento, as PME apenas conseguiram efetuar o *upgrade* de processos e produto, mas como pouca intensidade. No mesmo sentido, ao estudarem a produção agrícola em países subdesenvolvidos, Mohan (2016) e Moyer-Lee e Prowse (2015) verificaram que as relações de mercado não levaram a qualquer tipo de *upgrade* por parte dos pequenos agricultores. Estas conclusões são semelhantes às do trabalho de Schmitz (2006) que, ao estudar o sector têxtil, verificou que as CVG com relações de mercado deixam todas as possibilidades de *upgrade* em aberto. Assim, o *upgrade* está dependente da capacidade das PME, as quais, tal como referido anteriormente, estão intimamente ligadas ao grau de desenvolvimento do país onde estas se encontram. Faz então sentido que as PME integradas em relações de mercado tenham efetuado um *upgrade* pouco intenso nos países em desenvolvimento e não tenham efetuado nenhum *upgrade* nos países subdesenvolvidos. Em consonância, ao estudar o *upgrade* funcional na China (país em desenvolvimento), através da comparação entre CVG com relações de mercado e de governo relacional, Jean (2014) verificou que este apenas ocorreu no segundo caso. Tal vai também ao encontro das descobertas de Humphrey e Schmitz (2004), os quais verificaram que as CVG de governo modular ou relacional possuem a capacidade de impulsionar o *upgrade* de processos, produto e funcional. No entanto, é necessário ter em conta que estes autores se centraram no estudo de PME localizadas em *clusters*, pelo que não é possível estabelecer uma comparação directa com os estudos anteriores. No mesmo

sentido, ao estudarem o sector terciário num país desenvolvido, Marta e Jacek Gancarczyk (2016) verificaram que, enquanto que as PME em CVG de governo cativo apenas conseguem realizar o *upgrade* de processos e produto, as que se encontram em CVG de governo relacional são ainda capazes de efectuar o *upgrade* funcional. Isto vai, mais uma vez, ao encontro das conclusões de Schmitz (2006), o qual verificou que as CVG cativas apenas facilitam o *upgrade* de processos e produto, bloqueando o *upgrade* funcional. Contudo, ao estudarem o sector terciário, em Espanha (país desenvolvido), Tejada, Santos e Guzmán (2011) verificaram que, apesar de as CVG de governo cativo poderem potenciar o *upgrade* de processos, produto e funcional, este é bastante menos intenso que nas CVG modulares. Similarmente, ao estudarem PME espanholas, Fernández-Serrano e Romero (2013) afirmam que as CVG cativas facilitam em menor grau o *upgrade* de processos e produto que os restantes tipos de governo de CVG. Por se tratar de um país desenvolvido, neste último caso englobam-se também as relações de mercado, visto que as PME possuem maiores capacidades.

Mantendo o intuito de perceber qual o papel do tipo de governo das CVG no *upgrade* das PME, falta agora perceber qual o retrato feito através da análise do *upgrade* de todos os casos englobados na revisão sistemática. Assim, a Tabela 6 apresenta o *upgrade* efetuado pelas PME consoante o tipo de governo das CVG em que estas se encontram inseridas. Visto que o objectivo da mesma é tentar estabelecer relações entre o tipo de governo das CVG em que as PME se encontram inseridas e o tipo de *upgrade* que estas efectuam, foram excluídos todos os casos em que não foi possível identificar o tipo de governo das CVG.

Tabela 6. Tipos de *upgrade* realizados pelas PME consoante o tipo de governo das CVG

Tipo de governo da CVG / Fonte	Caso	Tipo de <i>upgrade</i>			
		Processos	Produto	Funcional	Intersectorial
Mercado					
Moyer-Lee e Prowse (2015)	<i>Standard</i>				
Mohan (2016)	<i>Standard</i>				
Haakonsson (2009)		X	X	X	
Ponte et al. (2014)	Bangladesh				
Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)	Vietname	X	X		
Jean (2014)	sector 3	X	X	X	
	Merc. Dig.				
Modular					
Tejada, Santos e Guzmán (2011)	Cult. e Neg.	X	X	X	
Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)	sector 3	X	X	X	
Relacional					
Haakonsson (2009)		X	X	X	
Marta e Jacek Gancarczyk (2016)	3ª Fase	X	X	X	
Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)	sector 3	X	X	X	
Jean (2014)	Feiras			X	
De Desenvolvimento					
Ivarsson e Alvstam (2009)		X	X		X
Ivarsson e Alvstam (2010)		X	X	X	X
Cativo					
Tejada, Santos e Guzmán (2011)	Sol e Praia	X	X	X	
Coelho (2007)	sector 2A	X	X	X	
Zhu e He (2016)		X	X	X	
Moyer-Lee e Prowse (2015)	<i>Premium</i>	X	X		
Mohan (2016)	Org, / CoC	X	X		
Selwyn (2008)		X	X		
Pavlínek e Žížalová (2016)		X	X		
Marta e Jacek Gancarczyk (2016)	1ª/2ª Fase	X	X		
Ponte et al. (2014)	Bangladesh				
De Noni, Orsi e Corsi (2017)		X	X		
Zhu e He (2018)		X	X		
Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005)	sector 1	X	X	X	
	sector 2A	X	X	X	
	sector 2B	X	X		
Goto e Endo (2014)		X	X		
Pavlinek e Zenka (2014)		X			

Começando pelas relações de mercado, pelo facto de existir uma enorme diferença no *upgrade* realizado entre os casos, é possível corroborar o que foi dito anteriormente, ou seja, este tipo de governo deixa todas as possibilidades de *upgrade* em aberto. Os casos de Moyer-Lee e Prowse (2015), Mohan (2016), Ponte et al. (2014) (Vietname) e Jean (2014) já foram referidos anteriormente, pelo que falta apenas analisar os restantes. No caso do Bangladesh, analisado por Ponte et al. (2014), os próprios autores afirmam que os pequenos produtores não foram capazes de efectuar qualquer tipo de *upgrade* devido a uma longa dependência de subsídios, à falta de conhecimentos e de investimento. Numa aparente contradição, nos casos de Haakonsson (2009) e Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) que analisam, respectivamente, países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, as PME foram capazes de realizar um *upgrade* de processos, produto e funcional. No entanto, em ambos os casos, o *upgrade* efetuado pelas PME pode ser justificado por factores alheios às próprias CVG, sendo que o primeiro possui também um outro factor facilitador relativo às CVG: o apoio prestado pelos fornecedores das PME.

Relativamente aos governos de tipo modular e relacional, os resultados estão totalmente de acordo com as conclusões de Humphrey e Schmitz (2004), na medida em que, em todos os casos (exceptuando Jean (2014), que apenas analisou o *upgrade* funcional) as PME realizaram o *upgrade* de processos, produto e funcional. Contudo, é necessário ter em conta que apenas os casos de Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) se referem a PME inseridas em *clusters*, pelo que é necessária precaução na criação de paralelismos. Adicionalmente, nos casos de Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005), Haakonsson (2009) e Jean (2014), os autores referem que na base do *upgrade* estão também outros factores externos às CVG.

Passando para as CVG de desenvolvimento, estas parecem criar as condições ideais para que as PME efectuem qualquer tipo de *upgrade*. Ivarsson e Alvstam

(2009; 2010) afirmam que todo o processo é integralmente apoiado pelas EMN. No entanto, este tipo de governo foi sugerido por estes autores e, aparentemente, são os únicos que usam esta classificação pelo que é necessário algum cuidado ao referi-lo.

Por último, falta apenas verificar os casos em que existiu um governo da CVG de tipo cativo. À primeira vista, parece não se poder retirar qualquer tipo de relação, pois, apesar de na maioria dos casos as PME realizarem o *upgrade* de processos e produtos, em quase metade dos casos não foi este o padrão. No entanto, dos 5 casos em que existiu *upgrade* de processos, produto e funcional, em três (Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) (sectores 1 e 2A) e Coelho (2007)) os autores referem explicitamente que o *upgrade* funcional se verificou devido a factores externos à CVG. Relativamente ao caso dos produtores de aquacultura estudados por Ponte et al. (2014), estes não realizaram qualquer tipo de *upgrade* pelos mesmos motivos referidos na análise dos casos relativos a CVG com relações de mercado. Assim, pode considerar-se que dos 16 casos relativos a governos cativos, em 12 as PME realizaram o *upgrade* de processos e produto, o que vai mais uma vez ao encontro das conclusões de Schmitz (2006).

No entanto, a realidade poderá não ser tão linear, pois, para o verificar, torna-se agora necessário olhar para o factor facilitador do *upgrade* - “apoio por parte das empresas líder”. Através da análise do gráfico 17, é possível verificar que, à excepção dos casos em que o governo das CVG não foi definido, todos os outros casos incidiram sobre CVG de desenvolvimento e cativas. Tal como referido anteriormente, as tipologias de governo das CVG foram definidas com base em três factores: complexidade das transacções, possibilidade de codificação das transacções e competência dos fornecedores. Visto que fornecedores menos capazes requerem CVG mais coordenadas, com maior monitorização e controlo, faz sentido que em oito dos doze casos em que o apoio das empresas líder aparece como facilitador do *upgrade* sejam referentes a

CVG de governo cativo. Adicionalmente, em nove casos, as PME pertencem a países em desenvolvimento e, em dois, pertencem a países subdesenvolvidos, o que ajuda a explicar as menores capacidades das mesmas. No entanto, o apoio prestado pelas EMN às PME não é igual em todos os casos, ou seja, existem diversos graus de apoio.

Nos casos em que as EMN fornecem um maior apoio ao *upgrade* das PME, a justificação dada anteriormente, relativa à competência dos fornecedores, parece manter-se, pelo facto de estas se encontrarem a países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Por outro lado, nos casos em que as EMN parecem apoiar menos o *upgrade* das PME, alguns são também relativos a países em desenvolvimento, pelo que é então necessária uma justificação para as diferenças registadas. A resposta poderá estar relacionada com os outros factores que definem o governo das CVG, ou seja, a complexidade das transacções e a possibilidade de codificação das transacções. Os casos de Zhu e He (2018) e Goto e Endo (2014) são relativos ao sector têxtil, o qual, segundo Goto e Endo (2014), é caracterizado por uma grande percentagem de conhecimento tácito. O conhecimento tácito é adquirido principalmente através da prática. Apesar de poder ser usado livremente pelos seus proprietários, não é facilmente transmissível a terceiros (Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti, 2005). Nesse sentido, a inserção em CVG de governo cativo pode ser justificada pela falta de possibilidade de codificação das transacções, a qual dá origem a uma necessidade de maior integração das CVG. Esta afirmação pode parecer contraditória na medida em que o caso de Zhu e He (2016) é bastante semelhante e existiu um grande apoio por parte das EMN. Contudo, existe uma grande diferença, já que este último caso se refere a empresas familiares, num período em que a China estava a começar a abrir-se ao exterior e, portanto, as capacidades das PME eram bastante reduzidas. Já o caso de Pavlíněk e Žížalová (2016) refere-se a fornecedores de componentes automóveis num país

desenvolvido, pelo que não se espera que a competência das PME seja reduzida. Existindo um elevado grau de modularidade neste tipo de produção, também não será a dificuldade de codificação das transacções a justificar o estabelecimento de relações cativas. Assim, dado o elevado grau de coordenação da produção requerido neste sector, a justificação para o governo cativo poderá estar relacionada com a complexidade das transacções. Por último, no caso de Yeoh (2014), a actividade das PME não é totalmente definida pelos autores, pelo que não é possível estabelecer este tipo de relações. Portanto, a justificação para a integração das PME em CVG de governo cativo poderá basear-se tanto na complexidade das transacções como na codificação das transacções.

Resumindo, o que até agora foi dito relativamente ao governo das CVG, os resultados da análise feita parecem sugerir que os diferentes tipos de governo facilitam diferentes tipos de *upgrade*. Tal como foi dito anteriormente, as relações de mercado são uma porta aberta a qualquer tipo de *upgrade*, estando o padrão deste dependente das capacidades das PME e de factores externos à CVG. Já os governos de tipo modular e relacional parecem facilitar o *upgrade* de processos, produto e funcional, estando, no entanto, também eles dependentes de outros factores. As relações de desenvolvimento parecem facilitar todos os tipos de *upgrade*, devido ao apoio incondicional prestado pelas EMN. Por fim, as CVG cativas poderão facilitar o *upgrade* de processos e produto, sendo, no entanto, necessário ter em consideração dois aspectos. O primeiro, agora referido, é que o grau de apoio que as EMN prestam às PME poderá estar relacionado com os factores que levaram a que estas integrassem CVG de governo cativo. Enquanto que a falta de competência das PME parece levar a que estas sejam mais apoiadas pelas EMN, a falta de possibilidade de codificação das transacções e a elevada complexidade das transacções parecem fazer com que as PME integrem relações cativas, mas com um menor apoio das

EMN do que no primeiro caso. Em segundo lugar, dos dezasseis casos em que existe um governo cativo das CVG presentes nesta revisão sistemática, apenas nove referem um maior ou menor apoio por parte das EMN. Assim, são necessários outros factores explicativos do *upgrade*, os quais serão agora desenvolvidos.

Passando à análise dos factores facilitadores do *upgrade* relativos às PME e externos, esta é feita consoante o grupo de sectores a que as PME pertencem. Assim, dadas as diferenças entre os grupos, explica-se qual o factor mais relevante¹ para cada um deles, sustentando a análise através de artigos teóricos, sempre que possível. No caso do sector secundário A, o factor facilitador do *upgrade* mais relevante foi o apoio das empresas líder (83% dos casos) pelo que aqui se analisam os segundos factores mais relevantes.

Começando pelo sector primário, importa, antes de mais, compreender as principais tendências das CVG referentes a produtos alimentares, as quais afectam este grupo de sectores e são descritas por Humphrey (2006):

- Concentração de retalhistas, ou seja, cada vez mais existe um menor número de retalhistas de grandes dimensões;
- Concentração de fornecedores de *inputs* e de grandes empresas de processamento alimentar;
- Aumento do número e rigor dos *standards* de qualidade e segurança públicos e privados;
- Aumento da procura por produtos diferenciados e certificados.

Ainda segundo o autor, as mudanças destas CVG acima descritas tornaram os mercados de produtos alimentares² mais dinâmicos, afastando-se das relações de mercado, as quais são caracterizadas por produtos padronizados, pequenos intermediários e reduzido volume de produtos. Tal acarreta novas

¹ O factor mais relevante é aquele que incide numa maior percentagem de casos relativos a um certo sector.

² No caso de Moyer-Lee e Prowse, 2015 não se trata de um produto alimentar, mas obedece à mesma lógica por se tratar de produção agrícola.

exigências para os pequenos agricultores (personalização de produtos, maior controlo do risco e um alto grau de coordenação ao longo da cadeia), podendo, assim, exigir capacidades que estes não podem oferecer. Isto mesmo pode ser verificado através da análise dos casos empíricos inseridos na revisão sistemática. De todos os casos relativos ao sector primário em que o governo da CVG foi definido, em apenas três se verificaram relações de mercado, sendo estas justificadas por *standards* de qualidade e segurança menos rigorosos ou inexistentes. Adicionalmente, estas tendências levam a que tanto as empresas líder como os fornecedores de 1ª linha procurem fornecedores cada vez maiores, de modo a reduzir os custos de transacção e garantir o rastreamento dos produtos desde a sua produção até à venda ao consumidor final. Estes factos podem levar à exclusão dos pequenos produtores. É neste ponto que entra o papel facilitador das cooperativas e associações de produtores.

As cooperativas e associações de produtores tiveram um papel muito importante em 69% dos casos relativos ao sector primário inseridos na revisão sistemática. Tal como é descrito por De Noni, Orsi e Corsi (2017), a associação de produtores permitiu que os pequenos produtores de caju, na Serra Leoa, conseguissem, no seu conjunto, alcançar a escala necessária para se tornarem suficientemente atractivos para as EMN. Significa isto que, sem a conjugação das produções, os produtores individuais não seriam capazes de fornecer as EMN, uma vez que fariam aumentar os custos de transacção das mesmas e acabariam excluídos da participação em CVG. Desta forma, os pequenos agricultores conseguiram ultrapassar um dos problemas resultantes da concentração de empresas em diversos pontos da CVG. Adicionalmente, por exemplo, no caso de Ha, Bush e Van Dijk (2013), as cooperativas foram essenciais na formação dos produtores, organização da produção, elaboração de contratos de fornecimento mais vantajosos para os produtores, suporte financeiro e na compra de *inputs*. Só assim é que os pequenos produtores de

aquacultura conseguiram realizar um *upgrade* de processos e produto de forma a cumprirem os *standards* públicos e privados de qualidade e segurança alimentar requeridos nos países mais desenvolvidos. As cooperativas e associações de produtores permitiram, desta forma, a participação dos pequenos produtores em CVG de maior valor acrescentado e o seu consequente *upgrade*. Caso contrário, os pequenos produtores apenas conseguiriam participar em CVG, cujo mercado de destino são países menos desenvolvidos em que é gerado menor valor acrescentado, tal como se pode verificar no caso dos produtores de panganius, no Vietname (Ponte et al., 2014). Esta observação comprova as conclusões de Barrientos et al. (2016), os quais verificaram que as empresas líder, em países menos desenvolvidos, impõem um menor número e menos rigorosos *standards* de qualidade e segurança, exigindo um menor ou nenhum *upgrade*. No entanto, verificaram também que este padrão se está a alterar e estes retalhistas tendem a aproximar-se, gradualmente, daqueles em países mais desenvolvidos. Significa isto que, no que toca à inclusão dos pequenos produtores em CVG, a relevância das cooperativas e associações de produtores poderá ainda vir a aumentar nos países menos desenvolvidos. Assim, as cooperativas e associações de produtores permitiram também que os pequenos produtores conseguissem dar resposta à tendência de maior exigência dos *standards* de qualidade e segurança. Adicionalmente, foi graças a papel de intermediárias e organizadoras da produção das cooperativas e associações de produtores que outras entidades conseguiram fazer chegar o seu apoio aos pequenos produtores. No caso de Mohan (2016), as ONG para além de ajudarem na conversão dos pequenos produtores de chá *standard* para orgânico ou CoC, monitorizaram as produções com o intuito de certificarem a mesmas. No entanto, tal não seria possível sem a intermediação das cooperativas e associações de produtores, as quais contribuíram desta forma

para os pequenos produtores aproveitassem a tendência de procura por produtos diferenciados e certificados.

Ficam, deste modo, explicados os factores facilitadores do *upgrade* relativos ao sector primário. No entanto, é ainda necessário ter em conta dois aspectos. O primeiro é que, à excepção do caso estudado por Soleno Wilches (2014), todos os outros são referentes a países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, o que se torna relevante, pois, quanto menor o grau de desenvolvimento dos países menores as capacidades dos pequenos produtores. Tal é corroborado pelo facto de, no caso de Soleno Wilches (2014), as cooperativas possuírem um menor papel no apoio aos pequenos produtores, ajudando apenas na difusão da informação (sem que haja propriamente uma formação dos produtores) e no embalamento da produção conjunta. Adicionalmente, as tendências verificadas por Humphrey (2006) parecem explicar não só quais os factores facilitadores do *upgrade* no sector primário, mas também quais os desafios que levaram a que os pequenos produtores sentissem a necessidade de efectuar um *upgrade*.

Passando agora para o sector secundário A, os principais factores facilitadores do *upgrade* externos às CVG foram as capacidades internas das PME e a inserção das mesmas em *clusters*.

Começamos pelas capacidades internas das PME, as quais surgiram em 50% dos casos. Segundo Ivarsson e Alvstam (2010), para que estas consigam integrar CVG com governo de desenvolvimento, necessitam de possuir um certo nível de capacidades no que toca à gestão, custo total, sistemas de controlo, uso de matérias-primas, finanças e cidadania corporativa. Só assim é que as PME conseguem incorporar o apoio fornecido pelas EMN e transformá-lo em *upgrade*, bem como cumprir os requisitos no que toca ao tempo e custo de produção exigidos pelas EMN. Para Zhu e He (2018), estas capacidades estão relacionadas com a idade e o tamanho das PME, visto que afectam, respectivamente, o conhecimento e a capacidade financeira das mesmas. Para

Zhu e He (2018), estas capacidades estão relacionadas com a idade e o tamanho das PME, visto que afectam, respectivamente, o conhecimento e a capacidade financeira das mesmas.

A integração das PME em *clusters*, surgiu em 50% dos casos como factor facilitador do *upgrade* no sector secundário A. Segundo Zhu e He (2016), esta integração promoveu a transferência de conhecimentos entre PME, levando a que estas conseguissem realizar um *upgrade*. Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) explicam que a inserção em *clusters* facilita o *upgrade* pelas seguintes razões:

- Aumenta a circulação de informação, conhecimento e trabalhadores entre as empresas do *cluster*;
- Acções conjuntas na relação com fornecedores e compradores levam à melhoria das condições estabelecidas para as PME;
- Coordenação conjunta no que toca à participação em feiras internacionais e recolha de informação sobre mercados.

A inserção em *clusters* facilita então a cooperação entre empresas a colaboração entre as PME, o que promove a difusão do conhecimento. Tal como é possível verificar através das capacidades internas referidas, este sector não requerer conhecimentos de elevada complexidade tecnológica. Assim, tal como referido por Humphrey e Schmitz (2002), as PME do sector secundário A provavelmente conseguirão integrar CVG mesmo que possuam capacidades tecnológicas muito reduzidas. Uma supervisão forte e apoio directo às PME são então condições necessárias, na medida em que as empresas líder estão dependentes das competências dos seus fornecedores locais e pretendem reduzir o risco. Isto vai de encontro ao principal factor facilitador do *upgrade* encontrado neste sector, o apoio das empresas líder.

Inicia-se agora a discussão sobre o principal factor facilitador do *upgrade* relativo ao sector secundário B. Tal como referido no capítulo do método, os

sectores incluídos neste grupo utilizam média-alta tecnologia e alta tecnologia, o que ajuda a explicar que o factor mais relevante tenham sido as capacidades internas das PME.

As capacidades internas das PME surgiu em aproximadamente 78% dos casos relativos ao sector secundário B. A capacidade interna das PME mais referida é a capacidade de absorção (CA) que, tal como referido anteriormente, é um pré-requisito essencial para que as PME consigam utilizar a informação a que têm acesso e assim realizarem um *upgrade*. Segundo Pavlínek e Žížalová (2016) esta é aumentada através do investimento em investigação e desenvolvimento (I&D). Adicionalmente, Yeoh (2014) refere ainda que o recrutamento de cientistas e engenheiros e a formação de funcionários possuem um impacto positivo no *upgrade* (apesar de o autor não referir a CA, muito provavelmente aumentam a mesma). Não estando directamente relacionadas com a CA, Pavlinek e Zenka (2011) referem que capacidades tecnológicas únicas levam a que as PME alcancem posições de maior destaque nas CVG e, portanto, aumentam a probabilidade de estas efectuarem um *upgrade*, pois aproxima as PME das empresas líder. Já Jean (2014) refere a capacidade tecnológica das PME como essencial para que estas consigam realizar um *upgrade* funcional. Este tipo de capacidades internas das PME relacionam-se com os padrões de aprendizagem descritos por Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005) ao citarem e adaptarem Pavitt (1984), Bell and Pavitt (1993) e Malerba (2000), sendo eles:

- A acumulação de conhecimento tecnológico é gerada pela concepção, construção e operação de sistemas ou produtos complexos;
- O investimento em I&D internos às PME é fundamental para a inovação;
- Tecnologias de processos e produto desenvolvem-se incrementalmente;

- Nos produtos da electrónica de consumo, a acumulação de conhecimento tecnológico emerge principalmente de laboratórios corporativos de I&D e de capacidades criadas nas universidades.

É necessário ter em conta que os quatro pontos agora referidos foram adaptados para o caso de países da América Latina (países em desenvolvimento). No entanto, a sua utilização como fonte para corroborar os resultados da revisão sistemática é possível, visto que apenas dois (Pavlínek e Žížalová, 2016; Pavlinek e Zenka, 2011) dos nove casos integrados no sector secundário B são relativos a países desenvolvidos. Para além disso, em ambos os casos as bases de dados usadas são relativas a um período em que a República Checa se tinha tornado um país desenvolvido há relativamente pouco tempo. Adicionalmente, estes padrões de aprendizagem comprovam outros dois factores facilitadores do *upgrade* considerados relevantes: as características do mercado interno e organizações geradoras de conhecimento.

Torna-se ainda necessário referir que o segundo factores mais importante para as PME do sector secundário B, vai também de encontro à importância das capacidades internas das PME. As características do mercado interno surgiram em aproximadamente 45% dos casos. Pavlínek e Žížalová (2016) afirmam que quanto mais desenvolvida for a economia de um país, maior a CA das PME. Tal pode ser justificado pelo facto de economias mais desenvolvidas possuírem melhores sistemas de educação, que geram trabalhadores mais qualificados, os quais são referidos por Pavlinek e Zenka (2011) e Hsieh (2015) como essenciais para o *upgrade*. Trabalhadores com maiores qualificações são formados em universidades, as quais, juntamente com centros e laboratórios de investigação, compõem o factor facilitador do *upgrade* “organizações geradoras de conhecimento”, presente em 33% dos casos.

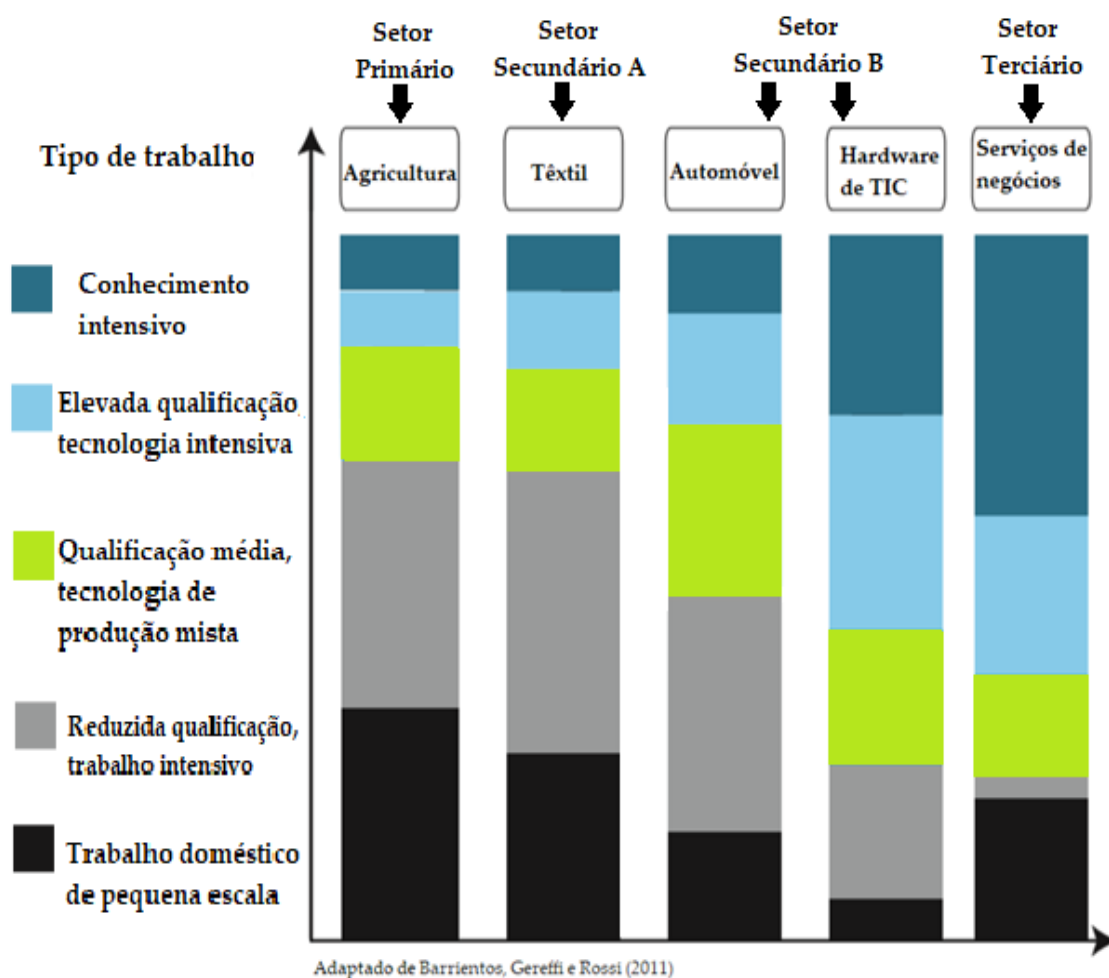
Resumindo, os factores facilitadores do *upgrade* no sector secundário B estão essencialmente ligados a tipos de conhecimento que requerem maiores qualificações.

Por último, falta apenas analisar o sector terciário, relativamente ao qual foi possível associar a capacidade interna das PME como factor facilitador do *upgrade* (60% dos casos). Um dos casos é referente ao sector do *software*, sendo os outros dois referentes ao sector do transporte e logística, o qual requer também mão-de-obra especializada em *software*. Assim, a única informação que pode ser retirada relativamente ao sector terciário é que as PME do sector do *software* podem requerer a utilização de mão-de-obra qualificada.

Falta agora relacionar entre si os factores facilitadores do *upgrade* externos às CVG até agora discutidos. Existe um aspecto que parece ser transversal a todos os sectores: o tipo de conhecimento e de mão-de-obra empregues. Assim, tipo de conhecimento e conseqüentemente o tipo de mão-de-obra mais utilizados, parecem influenciar o tipo de factores facilitadores do *upgrade* em cada sector. A Figura 3 representa as quantidades de cada tipo de mão-de-obra actualmente utilizadas em 5 sectores.

Apesar do conhecimento não estar explícito na discussão sobre o sector primário, este está indirectamente presente. Não tendo sido referido o papel das organizações geradoras de conhecimento neste sector, por não ser classificado como relevante, este aparece em dois casos. São eles os casos de Coelho (2007) e Giuliani, Pietrobelli e Rabelotti (2005). O segundo refere apenas que estas organizações são importantes para o *upgrade* de processos e produto, enquanto que o primeiro vai mais longe e explica que a interacção entre associações de produtores e centros de investigação permitiu a criação de espécies de agave resistentes a doenças.

Figura 3. Composição da mão-de-obra consoante a CVG



As organizações geradoras de conhecimento utilizam mão-de-obra com elevadas qualificações (representada a azul na Figura 3), enquanto que o dos trabalhadores do sector primário são muito provavelmente a mão- de- obra representada a preto e cinzento, no caso dos países mais desenvolvidos a nível global, onde os produtores já possuem qualificações mais elevadas. À excepção do caso de Soleno Wilches (2014), todos os outros são referentes a países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Neste sentido, um dos papéis das cooperativas e associações de produtores passa por difundir o conhecimento prático criado através das organizações geradoras de conhecimento. Assim, ajudam na transformação dos trabalhadores representados a preto em trabalhadores representados a cinzento. Ao aumentarem as qualificações dos

trabalhadores aumentam também a capacidade das PME em efectuar um *upgrade*. Assim, o tipo de apoio que os pequenos produtores necessitam por parte das cooperativas e associações de produtores parece variar consoante o grau de desenvolvimento do país onde se encontram.

Passando para o sector secundário A, através da análise da Figura 3 é possível observar que a maior parte da mão-de-obra possui reduzidas qualificações. Tal pode ser justificado pela reduzida complexidade da tecnológica utilizada neste sector, o que não requer que as PME possuam trabalhadores qualificados para actividades como a I&D. Assim, mesmo com capacidades tecnológicas reduzidas as PME acabam por conseguir integrar CVG de governo cativo, na medida em que as empresas líder necessitam de garantir o cumprimento dos requisitos por si impostos.

Já no caso do sector secundário B requer um maior grau de qualificações dos trabalhadores do que os sectores anteriormente analisados, tal como é possível observar na Figura 3. Esta é justificada pela necessidade de investimento em I&D para que as PME consigam realizar um *upgrade*. Neste sentido, as PME que não possuam trabalhadores, representados a azul na Figura 3, em número suficiente vêem restringida a sua capacidade de realizar um *upgrade*, na medida em que este requer maiores qualificações.

Por último, as conclusões referentes ao sector do *software* (sector terciário) são semelhantes às do sector secundário B, não sendo possível concluir nada mais devido ao tamanho reduzido e heterogeneidade da amostra.

Sucintamente, a partir deste capítulo foi possível retirar três conclusões. A primeira é que a satisfação dos requisitos das empresas líder é o principal desafio que leva a que as PME sintam a necessidade de efectuar um *upgrade*. Significa isto que a integração em CVG leva a que as PME sejam obrigadas a adaptar as suas capacidades através do *upgrade*. A segunda é que o tipo de governo das CVG parece influenciar o tipo de *upgrade* que as PME conseguem

realizar. No entanto, apesar de esta ser uma condição necessária para explicar o *upgrade*, não é suficiente, sendo aqui que entra a terceira conclusão. Os restantes factores facilitadores do *upgrade* parecem variar consoante o sector de actividade das PME. Diferentes necessidades na qualificação da mão-de-obra aparecem associadas a diferentes factores facilitadores do *upgrade*.

Capítulo 5

Conclusão

A participação em cadeias de valor globais é cada vez mais considerada pela literatura como uma possível estratégia para aumentar a integração e competitividade das PME nos mercados internacionais. Neste sentido, este trabalho teve como objectivo compreender quais os determinantes do *upgrade* de PME integradas em CVG, através de uma revisão sistemática da literatura.

Foram identificados 25 artigos empíricos relativos a PME integradas em CVG. Ao analisar a informação, verificou-se que 7 dos 25 artigos necessitavam de ser divididos em 2 ou mais casos, por diversos motivos, o que deu origem a 34 casos independentes. Utilizando as dimensões identificadas através de uma prévia revisão da literatura conceptual, estes foram classificados e estratificados consoante o grau de desenvolvimento dos países, o tipo de relações estabelecidas pelas PME dentro das CVG e sectores a que estas pertencem, na medida em que influenciam os padrões de *upgrade*.

Extraídas as informações relativas a cada caso, e com o intuito de compreender quais os determinantes do *upgrade*, estas foram divididas em: desafios que levaram à necessidade, por parte das PME, em efectuar um *upgrade*; tipos de *upgrade* efectuados pelas PME; factores relativos às CVG facilitadores do *upgrade*; factores relativos às PME facilitadores do *upgrade*; factores externos facilitadores do *upgrade*.

Foram, assim, encontrados: 11 desafios que levaram à necessidade, por parte das PME, de efectuar um *upgrade*; 3 factores relativos às CVG facilitadores do *upgrade*; 5 factores relativos às PME facilitadores do *upgrade*; 5 factores externos facilitadores do *upgrade*. Depois disso, como forma de estabelecer padrões de *upgrade*, todos os desafios desencadeadores do *upgrade* e todos os

factores facilitadores do *upgrade* foram relacionados com o grau de desenvolvimento dos países, o tipo de governo das CVG e sectores a que as PME pertencem.

Ao estabelecerem-se estas relações, perceberam-se três aspectos do *upgrade*. O primeiro é que a satisfação dos requisitos das empresas líder é indiscutivelmente o desafio mais relevante para que as PME sintam a necessidade de realizar um *upgrade*, sendo transversal aos casos de PME localizadas em países dos três níveis de desenvolvimento usados, a todos os tipos de governo das CVG e a todos os sectores de actividade. Concluiu-se ainda que estes desafios são, no caso do sector primário, parcialmente guiados pelas tendências globais de evolução e configuração do sector.

O segundo aspecto é que os factores facilitadores do *upgrade* relativos às próprias CVG devem ser analisados separadamente dos restantes factores facilitadores do *upgrade*. Este surgiu pelo facto de ter sido feita uma análise aos factores referidos pelos autores, mas também por ter sido feita uma comparação entre todos os tipos de governo de CVG e todos os tipos de *upgrade* registados (Tabela 6). Esta análise permitiu retirar as seguintes conclusões relativamente a cada tipo de governo. No que toca às relações de mercado, estas parecem ser uma porta aberta a qualquer tipo de *upgrade*, estando o padrão deste dependente das capacidades das PME. Já os governos de tipo modular e relacional parecem facilitar o *upgrade* de processos, produto e funcional. As relações de desenvolvimento facilitam, aparentemente, todos os tipos de *upgrade*, devido ao apoio incondicional prestado pelas EMN. Por fim, as CVG cativas poderão facilitar o *upgrade* de processos e produto, sendo, no entanto, necessário ter em consideração um aspecto bastante importante: o grau de apoio que as EMN prestam às PME poderá estar relacionado com os factores que levaram a que estas integrassem CVG de governo cativo. Enquanto que a falta de competência das PME parece levar a que estas sejam mais apoiadas

pelas EMN, a falta de possibilidade de codificação das transacções e a elevada complexidade das transacções parecem fazer com que as PME integrem relações cativas, mas com um menor apoio das EMN. No entanto, os factores relativos as CVG não foram suficientes para explicar todos os *upgrades* realizados pelas PME.

O terceiro aspecto da compreensão do *upgrade* é que os factores facilitadores do *upgrade* externos às CVG mais relevantes, parecem variar consoante o sector a que as PME pertencem. Para cada sector foram considerados os factores facilitadores do *upgrade* que apareceram com uma maior frequência.

Assim, o factor facilitador mais relevante no sector primário foi a integração em cooperativas e associações de produtores. Já no caso das PME pertencentes ao sector secundário A, o factor mais relevante foi o apoio das empresas líder, sendo que as capacidades internas das PME e a sua inserção em *clusters* vão de encontro a explicação deste factor. Nas PME do sector secundário B, as capacidades internas das PME, foram o principal factor facilitador do *upgrade*. Por último, no caso do sector terciário, apenas é possível referir que as capacidades internas das PME parecem ser relevantes para as PME do sector do *software*. A partir daqui, foi possível concluir que os factores facilitadores do *upgrade* parecem variar consoante o tipo de conhecimento empregue por cada sector. Assim, no caso do sector primário, devido ao uso de uma grande quantidade de mão-de-obra sem qualificações, bastou que as cooperativas difundissem conhecimentos práticos para que os pequenos produtores conseguissem efectuar um *upgrade*. Adicionalmente, o tipo de ajuda que as PME necessitam por parte das cooperativas parece variar com o grau de desenvolvimento dos países. Já no caso do sector secundário A, caracterizado pela utilização de tecnologia de reduzida complexidade, as PME conseguem integrar CVG mesmo que as suas competências sejam diminutas. Assim,

principalmente no caso dos países menos desenvolvidos, estas estão frequentemente dependentes do apoio e monitorização das EMN para que consigam cumprir os requisitos impostos. No sector secundário B tal não foi suficiente. As PME deste sector necessitam de possuir capacidades internas, as quais são em grande parte adquiridas através da I&D. Significa isto que aplicam tecnologias mais avançadas e portanto necessitam de trabalhadores mais qualificados. Por último, apesar de inconclusivo, o sector terciário parece necessitar de trabalhadores mais qualificados pelos mesmos motivos do sector secundário B.

É necessário ter em conta que este trabalho possui quatro grandes limitações. Em primeiro lugar, possui um número reduzido de artigos empíricos incluídos na revisão sistemática, resultado da limitação de tempo e pelo facto de ser um trabalho individual. Em segundo lugar, as conclusões retiradas poderão ser tendenciosas, na medida em que existe uma grande discrepância entre o número de casos relativos a governos cativos das CVG e os outros tipos de governo, bem como entre o número de casos relativos a países em desenvolvimento e os graus de desenvolvimento dos países. Em terceiro lugar, a estratificação dos sectores relativos ao sector secundário não deveria ter sido tão diminuta, isto é, deveria ter sido dividido em quatro tal como no relatório da OCDE de 2011, pois permitiria captar melhor as diferenças entre sectores. Em quarto lugar, o sector terciário reuniu sectores completamente diferentes, sobre os quais não é possível retirar conclusões precisas.

Ao redigir este trabalho, foi detectada uma grande lacuna na investigação relativa a este quadro teórico. Não foi possível encontrar artigos que estabelecessem uma relação entre o padrão de *upgrade* das PME e o tipo de governo das CVG passíveis de generalização teórica.

Posto isto, propõe-se que, numa investigação futura, se tente estabelecer um padrão mais bem definido no que toca aos tipos de *upgrade* realizados por PME

em CVG. Para isso, é necessária uma revisão de literatura mais abrangente que inclua trabalhos publicados e não publicados. A revisão de literatura deve ainda focar-se sobre casos localizados em países com níveis de desenvolvimento semelhantes e/ou em sectores semelhantes.

Bibliografía

Bibliografía

www.globalvaluechains.org. (2018).

www.oecd.org. (2018).

Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3-4), 319-340.

Barrientos, S., Knorringa, P., Evers, B., Visser, M., & Opondo, M. (2016). Shifting regional dynamics of global value chains: Implications for economic and social upgrading in African horticulture. *Environment and Planning A*, 48(7), 1266-1283.

Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global Value Chains and Open Networks: The Case of Italian Industrial Districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333-350.

Choksy, U., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. (2017). Exploring the relationship between upgrading and capturing profits from GVC participation for disadvantaged suppliers in developing countries. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 356-386.

Coelho, A. (2007). Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. *Análisis Económico*, 22(49), 169-194.

De Noni, I., Orsi, L., & Corsi, S. (2017). The Collective Action as Potential Driver of Bottom-up Reconfiguration from Captive to Relational Value Chain. The Case Study of the Northern District in Sierra Leone. *International Journal on Food System Dynamics*, 8(4), 284-297.

- Denyer, D., Tranfield, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2013). Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas*. *Papers in Regional Science*, 92(3), 495-513.
- Gancarczyk, Marta Gancarczyk, J. (2016). SME supplier upgrading during the cooperation life cycle - Evidence from Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(3), 318-351.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Analysis : A Primer. *Center on Globalization, Governance & Competitiveness (Duke University)*, 2nd Ed.(July), 1-34.
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2012). Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 24-32.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World Development*, 33(4), 549-573.
- Goto, K., & Endo, T. (2014). Upgrading, Relocating, Informalising? Local Strategies in the Era of Globalisation: The Thai Garment Industry. *Journal of Contemporary Asia*, 44(1), 1-18.

- Ha, T., Bush, S., & van Dijk, H. (2013). The cluster panacea?: Questioning the role of cooperative shrimp aquaculture in Vietnam. *Aquaculture*, 388-391, 89-98.
- Haakonsson, S. (2009). Learning by importing in global value chains: upgrading and South–South strategies in the Ugandan pharmaceutical industry. *Development Southern Africa*, 26(3), 499-516.
- Hatzichronoglou, T. (1997). *Revision of the high-technology sector and product classification*.
- Hsieh, M. (2015). Learning by Manufacturing Parts: Explaining Technological Change in Taiwan's Decentralized Industrialization. *East Asian Science, Technology and Society*, 9(4), 331-358.
- Humphrey, J. (2006). Policy Implications of Trends in Agribusiness Value Chains. *The European Journal of Development Research*, 18(4), 572-592.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). *Developing Country Firms in the World Economy : Governance and Upgrading in Global Value Chains*.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. (2009). Local Technology Linkages and Supplier Upgrading in Global Value Chains: The Case of Swedish Engineering TNCs in Emerging Markets. *Competition & Change*, 13(4), 368-388.
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. (2010). Supplier Upgrading in the Home-furnishing Value Chain: An Empirical Study of IKEA's Sourcing in China and South East Asia. *World Development*, 38(11), 1575-1587.
- Jean, R. (2014). What makes export manufacturers pursue functional upgrading in an emerging market? A study of Chinese technology new ventures. *International Business Review*, 23(4), 741-749.

- Khattak, A., Stringer, C., Benson-Rea, M., & Haworth, N. (2015). Environmental upgrading of apparel firms in global value chains: Evidence from Sri Lanka. *Competition & Change*, 19(4), 317-335.
- Lee, J., & Gereffi, G. (2015). Global value chains, rising power firms and economic and social upgrading. (D. Mo Yamin, Prof Rudolf R Sinkovics, Ed.) *Critical perspectives on international business*, 11(3/4), 319-339.
- Mohan, S. (2016). Institutional Change in Value Chains: Evidence from Tea in Nepal. *World Development*, 78, 52-65.
- Moyer-Lee, J., & Prowse, M. (2015). How Traceability is Restructuring Malawi's Tobacco Industry. *Development Policy Review*, 33(2), 159-174.
- OCDE. (2008). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*.
- OECD. (2011). *ISIC REV. 3 Technology intensity definition*.
- Olea-Miranda, J., Contreras, O., & Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 127-136.
- OMC. (2016). *World Trade Report 2016*.
- Patel-Campillo, A. (2010). Transforming Global Commodity Chains: Actor Strategies, Regulation, and Competitive Relations in the Dutch Cut Flower Sector. *Economic Geography*, 87(1), 79-99.
- Pavlinek, P., & Zenka, J. (2011). Upgrading in the automotive industry: firm-level evidence from Central Europe. *Journal of Economic Geography*, 11(3), 559-586.
- Pavlínek, P., & Žížalová, P. (2016). Linkages and spillovers in global production networks: firm-level analysis of the Czech automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 16(2), 331-363.
- Petticrew, M., & Boberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences* (First ed.). Blackwell Publishing.

- Pipkin, S., & Fuentes, A. (2017). Spurred to Upgrade: A Review of Triggers and Consequences of Industrial Upgrading in the Global Value Chain Literature. *World Development*, 98, 536-554.
- Ponte, S., Kelling, I., Jespersen, K., & Kruijssen, F. (2014). The Blue Revolution in Asia: Upgrading and Governance in Aquaculture Value Chains. *World Development*, 64, 52-64.
- Schmitz, H. (1995). Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry. *The Journal of Development Studies*, 31(4), 529-566.
- Schmitz, H. (2004). Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading. *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*.
- Schmitz, H. (2006). Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains. *The European Journal of Development Research*, 18(4), 546-571.
- Selwyn, B. (2008). Institutions, Upgrading and Development: Evidence from North East Brazilian Export Horticulture. *Competition & Change*, 12(4), 377-396.
- Soleno Wilches, R. (2014). Inserción de cooperativas agrícolas locales en cadenas globales de valor. El caso del sistema productivo cítrico de la provincia argentina de Corrientes. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(82), pp. 87-126.
- Tejada, P., Santos, F., & Guzmán, J. (2011). Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1627-1643.
- United Nations. (2010). Integrating Developing Countries' SMEs into Global Value Chains. *United nations conference on trade and development*, 1-109.
- Yeoh, P.-L. (2014). Internationalization and Performance Outcomes of Entrepreneurial Family SMEs: The Role of Outside CEOs, Technology

Sourcing, and Innovation. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 77-96.

Zeitoun, C. (2016). *Value creation and appropriation in policy analysis : an approach to software in Brazil*.

Zhu, S., & He, C. (2016). Global and local governance, industrial and geographical dynamics: A tale of two clusters. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(8), 1453-1473.

Zhu, S., & He, C. (2018). Upgrading in China's apparel industry: international trade, local clusters and institutional contexts. *Post-Communist Economies*, 30(2), 193-215.

Apêndice 1

Artigos excluídos com justificação:

- *From Technological Catch-Up to Innovation-based Economic Growth: South Korea and Taiwan Compared.*

Analisa e compara o desenvolvimento tecnológico na Coreia do Sul e Taiwan em termos das relações entre o Estado, o sistema financeiro e a estrutura industrial.

- *Geographical indications and upgrading of small-scale producers in global agro-food chains: A case study of the Mako´ Onion Protected Designation of Origin.*

Relaciona o *upgrade* de PME produtoras de cebolas com o facto de estas estarem integradas em zonas demarcadas e não com o facto de integrarem CVG.

- *Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Strategic Framework and Practical Guide.*

Este artigo tem como objectivo orientar o desenho e implementação de projectos de pesquisa/acção relativos à integração, preocupações relacionadas com a pobreza e o meio ambiente na análise da CVG.

- *Learning Strategies of Small and Medium-sized Chinese Family Firms A Comparative Study of Two Suppliers in Singapore.*

Procura uma explicação político-económica que incorpore o papel do capital estatal e estrangeiro, as características industriais das PME e as características institucionais das empresas familiares chinesas, para compreender as estratégias de aprendizagem dessas mesmas empresas.

- *Linking Up to Development? Global Value Chains and the Making of a Post-Washington Consensus.*

Debruça-se sobre o impacto das CVG no desenvolvimento dos países e não no seu impacto no *upgrade* de PME.

- *Upgrading to Compete : Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America.*

Trata-se de um artigo baseado num livro escrito a partir do artigo em *Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters.*

Apêndice 2

Frequência dos desafios e factores facilitadores do *upgrade* consoante o governo das CVG, grau de desenvolvimento dos países e sector a que as PME pertencem.

COD	Factores Facilitadores	FREQ	GOVERNO					PAÍS			SECTOR					
			n.d.	Mer.	Mod.	Rel.	Des.	Cat.	Sub.	Em.	Des.	n.d.	1	2a	2b	3
Relativos às PME			8	7	2	4	2	16	6	20	8	2	13	6	9	5
A	Capacidades Internas	14	4	1	0	2	2	6	0	9	5	1	1	3	7	3
B	Cooperativas / Associações	10	4	1	0	0	0	5	2	7	1	0	9	1	0	0
C	Clusters	8	2	0	0	0	0	6	0	5	4	1	1	3	3	0
D	Características do gestor	5	3	1	0	0	1	1	0	4	1	1	2	0	2	0
F	Capacidade financeira	3	1	0	0	0	0	2	1	1	1	0	2	1	0	0
Relativos à CVG			7	7	2	4	2	16	6	20	8	2	13	6	9	5
G	EMNs apoiam o <i>upgrade</i>	12	2	0	0	0	2	8	2	9	1	0	3	5	4	1
I	<i>Upgrade</i> depende do governo da CVG	7	-	-	-	-	-	-	0	3	4	1	2	0	1	3
J	Relações com os fornecedores	2	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0

Externos		8	7	2	4	2	16	6	20	8	2	13	6	9	5	
K	Papel do estado	8	3	2	0	1	0	3	1	6	1	0	5	1	2	0
L	Características do mercado interno	6	1	1	0	1	0	3	0	3	3	1	0	1	4	0
M	Organizações geradoras de conhecimento	7	3	1	1		0	3	0	6	1	0	2	1	3	1
N	Outras entidades	7	2	3	0	1	0	3	3	3	1	0	6	0	1	0
O	Consultoras e agências de certificação	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
GOVERNO																
COD	Desafios Impulsionadores	FREQ	GOVERNO						PAÍS			SECTOR				
			n.d.	Mer.	Mod.	Rel.	Des.	Cat.	Sub	Em	Des	0	1	2a	2b	3
			8	7	2	4	2	16	6	20	8	2	13	6	9	5
P	Satisfação dos requisitos impostos	18	2	2	0	3	2	11	0	13	5	0	3	6	6	3
Q	Aquisição de certificados	6	3	1	0	0	0	2	1	4	1	0	6	0	0	0
R	Entrada em nichos de maior valor	3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	2	1	0	0
S	Expansão para novos mercados	2	3	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	0	1	0
T	Procura de economias de escala	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	1	0	1	0
U	Substituição das importações	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
V	Adaptação ao mercado interno	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
W	Resolução de problemas de concepção	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
X	Redução do custo/risco de produção	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Y	Solucionar excesso de produção	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Z	Aumentar carteira de clientes	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0

