

RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA E RECONFIGURAÇÃO DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL CONTEMPORÂNEO

**STRATEGIC RESILIENCE AND RECONFIGURATION OF GLOBAL VALUE
CHAINS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR BUSINESS
COMPETITIVENESS IN CONTEMPORARY INTERNATIONAL TRADE**

Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais
Aplicadas

• 08/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/786135401](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/786135401)

RESUMO

As mudanças recentes no cenário econômico internacional evidenciaram a necessidade de adaptação das organizações diante de instabilidades geopolíticas, transformações tecnológicas, alterações regulatórias, pressões ambientais e oscilações nas cadeias globais de suprimentos. A internacionalização empresarial, antes orientada predominantemente pela eficiência de custos, passou a exigir maior capacidade de antecipação, absorção de choques, reconfiguração operacional, diversificação de mercados e gestão integrada de riscos. Nesse contexto, este estudo analisa como a resiliência estratégica influencia a competitividade empresarial no comércio internacional, considerando a capacidade das empresas de reconfigurar suas operações, diversificar fornecedores, fortalecer parcerias, incorporar inteligência de mercado e adotar práticas de governança voltadas à redução de vulnerabilidades. Trata-se de revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa e analítico-propositiva, fundamentada em literatura de Administração, Estratégia Internacional, Comércio Exterior, Logística, Cadeias Globais de Valor, Gestão de Riscos, Inovação Gerencial e Governança Corporativa. A pesquisa propõe uma abordagem integrativa sobre estratégias organizacionais capazes de ampliar a eficiência logística, a sustentabilidade das operações e a geração de vantagens competitivas em ambientes de elevada complexidade. Os resultados indicam que empresas mais resilientes tendem a combinar redundância seletiva, flexibilidade produtiva, digitalização, visibilidade de fornecedores, regionalização estratégica, parcerias colaborativas, compliance regulatório e capacidades dinâmicas. Conclui-se que a resiliência estratégica não representa abandono da eficiência, mas sua reformulação em bases mais robustas, sustentáveis e adaptáveis ao comércio internacional contemporâneo.

Palavras-chave: comércio internacional; cadeias globais de valor; resiliência organizacional; competitividade empresarial; estratégia internacional; gestão organizacional; logística internacional; governança corporativa.

ABSTRACT

Recent changes in the international economic environment have highlighted the need for organizations to adapt to geopolitical instability, technological transformations, regulatory changes, environmental pressures and fluctuations in global supply chains. Business internationalization, previously guided predominantly by cost efficiency, now requires greater capacity for anticipation, shock absorption, operational reconfiguration, market diversification and integrated risk management. In this context, this study analyzes how strategic resilience influences business competitiveness in international trade, considering companies' ability to reconfigure operations, diversify suppliers, strengthen partnerships, incorporate market intelligence and adopt governance practices aimed at reducing vulnerabilities. This is a narrative bibliographic review with a qualitative and analytical-propositional approach, based on literature from Management, International Strategy, Foreign Trade, Logistics, Global Value Chains, Risk Management, Managerial Innovation and Corporate Governance. The research proposes an integrative approach to organizational strategies capable of improving logistics efficiency, operational sustainability and the generation of competitive advantages in highly complex environments. The results indicate that more resilient companies tend to combine selective redundancy, productive flexibility, supplier visibility, digitalization, strategic regionalization, collaborative partnerships, regulatory compliance and dynamic capabilities. The article concludes that strategic resilience does not represent the

abandonment of efficiency, but its reformulation on more robust, sustainable and adaptable foundations for contemporary international trade.

Keywords: international trade; global value chains; organizational resilience; business competitiveness; international strategy; organizational management; international logistics; corporate governance.

1. INTRODUÇÃO

O comércio internacional contemporâneo atravessa uma fase de reconfiguração profunda. Nas últimas décadas, a globalização produtiva foi marcada pela expansão das cadeias globais de valor, pela fragmentação internacional da produção, pela busca de eficiência logística, pela redução de custos de fabricação, pela especialização de países em determinadas etapas produtivas e pela integração crescente entre empresas, fornecedores, distribuidores, operadores logísticos e mercados consumidores. Esse modelo permitiu ganhos expressivos de escala, produtividade, acesso a insumos, expansão de mercados e difusão tecnológica.

Entretanto, os acontecimentos recentes evidenciaram fragilidades importantes desse padrão de organização. Pandemias, guerras, tensões geopolíticas, disputas comerciais, sanções econômicas, restrições tecnológicas, choques energéticos, eventos climáticos extremos, bloqueios logísticos, escassez de semicondutores, alterações tarifárias, novas exigências ambientais e mudanças regulatórias passaram a afetar diretamente a previsibilidade das operações internacionais. A empresa internacionalizada deixou de lidar apenas com preços, câmbio, frete e demanda; passou a

administrar riscos sistêmicos, políticos, logísticos, climáticos, tecnológicos e reputacionais.

Nesse contexto, a resiliência estratégica tornou-se uma competência organizacional decisiva. Resiliência, no campo empresarial, não significa apenas resistir a crises. Significa antecipar ameaças, absorver impactos, adaptar processos, reconfigurar recursos, preservar capacidades críticas, aprender com choques e reposicionar-se competitivamente. A organização resiliente não é necessariamente aquela que evita todos os riscos, mas aquela que consegue continuar operando, proteger valor, ajustar sua estratégia e capturar oportunidades em ambientes instáveis.

A reconfiguração das cadeias globais de valor é uma das expressões mais visíveis dessa mudança. Empresas passaram a discutir diversificação de fornecedores, nearshoring, friendshoring, regionalização produtiva, estoques estratégicos, contratos flexíveis, visibilidade em múltiplos níveis da cadeia, digitalização logística, rastreabilidade, sustentabilidade, compliance e gestão de riscos. A lógica de máxima eficiência baseada em estoques mínimos, fornecedores concentrados e cadeias longas passou a ser questionada por uma lógica de eficiência resiliente.

A UNCTAD destaca que tensões geopolíticas, políticas comerciais em evolução e mudanças estruturais de produção continuam redirecionando fluxos comerciais e remodelando cadeias globais de valor. Também aponta que grande parte do comércio global ocorre dentro de cadeias de valor que vêm sendo reconfiguradas por tensões geopolíticas, política industrial e novas tecnologias. Esses dados reforçam que a reconfiguração das cadeias não é fenômeno

conjuntural, mas tendência estrutural do comércio internacional contemporâneo.

Ao mesmo tempo, é necessário evitar interpretações simplistas. A busca por resiliência não significa retorno generalizado ao protecionismo ou abandono completo da globalização. A OCDE observa que políticas de realocização ampla podem reduzir comércio e PIB sem necessariamente melhorar a estabilidade das cadeias. Isso indica que a resposta empresarial mais adequada não é o isolamento produtivo, mas a construção de cadeias mais inteligentes, diversificadas, monitoradas e adaptáveis.

A competitividade empresarial passa, portanto, a depender de capacidades mais complexas. Preço e escala continuam relevantes, mas já não são suficientes. Empresas competitivas precisam demonstrar capacidade de entrega, confiabilidade, conformidade regulatória, rastreabilidade, sustentabilidade, flexibilidade produtiva, inovação, inteligência de mercado e governança. Em mercados internacionais, compradores e investidores avaliam não apenas o produto, mas a robustez da cadeia que o sustenta.

A transformação tecnológica amplia esse cenário. Inteligência artificial, análise preditiva, blockchain, internet das coisas, plataformas de gestão logística, digital twins, automação, computação em nuvem e sistemas integrados de planejamento permitem maior visibilidade e capacidade de resposta. Contudo, também criam dependência tecnológica, riscos cibernéticos e necessidade de qualificação gerencial. A digitalização da cadeia é oportunidade, mas também fonte de novos riscos.

A sustentabilidade tornou-se outro eixo da competitividade internacional. Exigências ambientais, sociais e de governança, mecanismos de ajuste de carbono, rastreabilidade de origem, due diligence socioambiental, combate ao trabalho degradante, redução de emissões e economia circular passaram a influenciar contratos, reputação e acesso a mercados. Empresas que não incorporam sustentabilidade às cadeias globais podem enfrentar barreiras regulatórias, perda de clientes e restrição de financiamento.

Diante desse cenário, o presente artigo parte do seguinte problema de pesquisa: **como a resiliência estratégica influencia a competitividade das empresas no comércio internacional diante da reconfiguração das cadeias globais de valor?**

O objetivo geral é analisar a relação entre resiliência estratégica, reconfiguração das cadeias globais de valor e competitividade empresarial no comércio internacional contemporâneo. Como objetivos específicos, busca-se: discutir o conceito de cadeias globais de valor; examinar fatores de instabilidade no comércio internacional; caracterizar resiliência estratégica; analisar estratégias de reconfiguração operacional e logística; avaliar o papel da inovação gerencial, da inteligência de mercado e da governança; e propor diretrizes para empresas que buscam inserção internacional competitiva em ambientes complexos.

A hipótese defendida é que empresas capazes de combinar eficiência, flexibilidade, diversificação, governança, digitalização, sustentabilidade e inteligência estratégica tendem a construir vantagens competitivas mais robustas nas cadeias globais de valor. A resiliência estratégica, nesse sentido, não é custo defensivo, mas ativo competitivo.

2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa, exploratória e analítico-propositiva. A escolha por revisão narrativa justifica-se pela natureza interdisciplinar do tema, que envolve Administração Estratégica, Comércio Internacional, Logística, Cadeias Globais de Valor, Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Sustentabilidade, Inovação Gerencial e Inteligência de Mercado.

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em autores e referenciais relacionados à estratégia empresarial, internacionalização, cadeias globais de valor e capacidades dinâmicas, como Michael Porter, Gary Gereffi, John Humphrey, Raphael Kaplinsky, David Teece, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Jay Barney, Christopher Bartlett, Sumantra Ghoshal, Yossi Sheffi, Martin Christopher, Hau Lee e autores contemporâneos da área de supply chain resilience.

A pesquisa documental considera relatórios e documentos institucionais de organismos internacionais, como UNCTAD, OMC, OCDE, Banco Mundial e Fórum Econômico Mundial, especialmente aqueles voltados a comércio internacional, cadeias globais de valor, resiliência de suprimentos, fragmentação geoeconômica, políticas industriais, logística internacional e sustentabilidade empresarial.

A análise foi organizada em eixos temáticos: evolução das cadeias globais de valor; fatores contemporâneos de instabilidade; conceito de resiliência estratégica; estratégias de reconfiguração das cadeias; diversificação de fornecedores e mercados; digitalização logística; sustentabilidade e ESG; governança corporativa; inovação gerencial;

inteligência de mercado; resultados; discussão; diretrizes; e considerações finais.

Por se tratar de revisão narrativa, o estudo não realiza análise estatística de empresas específicas nem modelagem econométrica do comércio internacional. Seu objetivo é construir uma síntese crítica e propositiva capaz de oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas voltadas ao fortalecimento da competitividade empresarial em mercados globais.

3. CADEIAS GLOBAIS DE VALOR E TRANSFORMAÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

As cadeias globais de valor representam a organização internacional das atividades necessárias para produzir, distribuir e comercializar bens e serviços. Em vez de todo o processo produtivo ocorrer em um único país, diferentes etapas passam a ser distribuídas internacionalmente conforme custos, competências, infraestrutura, acesso a mercados, disponibilidade de insumos, tecnologia, mão de obra, acordos comerciais e estratégias empresariais.

Uma cadeia global de valor pode envolver pesquisa e desenvolvimento em um país, design em outro, produção de componentes em diversos fornecedores, montagem em uma região industrial específica, logística internacional por operadores especializados, distribuição em múltiplos mercados e serviços pós-venda em centros regionais. Essa fragmentação produtiva tornou o comércio internacional mais complexo e interdependente.

A lógica das cadeias globais de valor alterou a competição empresarial. Empresas passaram a competir não apenas como

unidades isoladas, mas como redes. A competitividade de uma organização depende da eficiência, qualidade, confiabilidade e capacidade de inovação de seus fornecedores, parceiros logísticos, distribuidores, plataformas tecnológicas e instituições de apoio. Assim, falhas em um ponto da cadeia podem comprometer todo o sistema.

Durante o período de expansão acelerada da globalização, muitas empresas organizaram suas cadeias com foco em redução de custos, especialização produtiva, produção just-in-time, baixos estoques e concentração em fornecedores de maior eficiência. Esse modelo permitiu ganhos importantes, mas também criou vulnerabilidades. Cadeias longas, opacas e concentradas podem ser frágeis diante de choques.

A pandemia evidenciou a dependência global de determinados insumos, rotas e países. A escassez de equipamentos médicos, semicondutores, componentes eletrônicos e insumos industriais revelou que eficiência máxima pode reduzir margens de segurança. Posteriormente, conflitos geopolíticos, crises energéticas e tensões comerciais reforçaram a percepção de que cadeias globais precisam ser redesenhadas.

A reconfiguração atual das cadeias não implica necessariamente desglobalização total. O comércio internacional continua relevante e intensamente conectado. A OCDE indicou que, em termos reais, o uso de bens e serviços importados na produção mundial estava próximo de seu pico histórico em 2024, sugerindo que a integração produtiva permanece elevada, embora submetida a novas pressões.

O que muda é a lógica de decisão. Empresas passam a ponderar custo com risco, eficiência com robustez, escala com flexibilidade e especialização com redundância. A pergunta estratégica deixa de ser apenas “onde produzir mais barato?” e passa a incluir “onde produzir com menor risco sistêmico?”, “como garantir continuidade?”, “como responder a choques?” e “como preservar acesso a mercados regulados?”.

As cadeias globais de valor contemporâneas, portanto, estão em transição. Elas não desaparecem, mas tornam-se mais seletivas, politizadas, tecnológicas, sustentáveis e estratégicas. Essa transição redefine a competitividade empresarial.

4. INSTABILIDADES GEOPOLÍTICAS, REGULATÓRIAS E LOGÍSTICAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional contemporâneo é marcado por instabilidades múltiplas. A primeira delas é geopolítica. Rivalidades entre grandes potências, disputas tecnológicas, sanções econômicas, controles de exportação, conflitos militares, restrições a investimentos e tensões diplomáticas afetam diretamente fluxos comerciais e decisões empresariais. Produtos estratégicos, como semicondutores, minerais críticos, equipamentos de telecomunicações, energia e tecnologias digitais, tornaram-se objetos de disputa geoeconômica.

A segunda instabilidade é regulatória. Empresas exportadoras enfrentam normas cada vez mais complexas relacionadas a origem, conteúdo local, emissões de carbono, rastreabilidade, segurança de produtos, proteção de dados, direitos trabalhistas, due diligence socioambiental e conformidade anticorrupção. O acesso a mercados

internacionais depende crescentemente da capacidade de comprovar conformidade. A competitividade deixa de ser apenas produtiva e passa a ser regulatória.

A terceira instabilidade é logística. Rotas marítimas, portos, canais, ferrovias, aeroportos e sistemas de armazenagem podem ser impactados por conflitos, greves, eventos climáticos, congestionamentos, ataques cibernéticos e alterações nos custos de frete. A UNCTAD observou que riscos como interrupções em rotas-chave de navegação e tensões geopolíticas ampliam incertezas para a economia global, com implicações importantes para economias em desenvolvimento.

A quarta instabilidade é tecnológica. A digitalização cria oportunidades de eficiência, mas também dependência de sistemas, plataformas, fornecedores de software, dados e infraestrutura de comunicação. Ataques cibernéticos podem paralisar operações, comprometer informações comerciais e gerar perdas reputacionais. Além disso, mudanças tecnológicas rápidas podem tornar capacidades obsoletas.

A quinta instabilidade é climática. Eventos extremos podem interromper produção, transporte, energia, abastecimento de água e infraestrutura portuária. Empresas que operam internacionalmente precisam avaliar riscos climáticos em fornecedores, instalações, rotas e mercados. Sustentabilidade e resiliência climática tornaram-se parte da gestão estratégica.

A sexta instabilidade é cambial e financeira. Oscilações de moedas, juros internacionais, crédito, inflação e custos de energia afetam

preços, contratos e margens. Empresas com baixa capacidade de hedge ou planejamento financeiro ficam mais vulneráveis.

A sétima instabilidade é reputacional. Consumidores, investidores e reguladores monitoram cadeias produtivas com maior atenção. Trabalho análogo à escravidão, desmatamento, violação de direitos humanos, corrupção ou danos ambientais em fornecedores podem atingir empresas líderes, mesmo quando a irregularidade ocorre em elos indiretos da cadeia.

Esse conjunto de instabilidades exige gestão integrada de riscos. Não basta ter departamento de exportação eficiente. A empresa internacionalizada precisa conectar estratégia, logística, jurídico, compras, finanças, sustentabilidade, tecnologia, inteligência de mercado e governança.

5. RESILIÊNCIA ESTRATÉGICA: CONCEITO E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

Resiliência estratégica é a capacidade organizacional de antecipar, absorver, adaptar-se e recuperar-se diante de choques, preservando sua competitividade e, quando possível, convertendo crises em oportunidades. Diferentemente da resiliência operacional, que se concentra na continuidade de processos, a resiliência estratégica envolve posicionamento, modelo de negócios, portfólio, governança, cultura, aprendizado e capacidade de reconfiguração.

A primeira dimensão da resiliência estratégica é a antecipação. Empresas resilientes monitoram sinais fracos, tendências regulatórias, riscos geopolíticos, mudanças tecnológicas, dependências críticas e vulnerabilidades logísticas. Antecipar não

significa prever com precisão absoluta, mas construir cenários e preparar respostas.

A segunda dimensão é absorção. Trata-se da capacidade de suportar impactos sem colapso imediato. Estoques estratégicos, fornecedores alternativos, contratos flexíveis, seguros, reservas financeiras, redundância seletiva e planos de contingência aumentam capacidade de absorção.

A terceira dimensão é adaptação. Depois de um choque, a empresa precisa ajustar rotas, fornecedores, canais, processos, tecnologias, preços e mercados. A adaptação depende de flexibilidade organizacional e tomada de decisão rápida.

A quarta dimensão é recuperação. A organização precisa restaurar níveis aceitáveis de operação, atender clientes, recompor estoques, renegociar contratos e recuperar margens. A velocidade de recuperação pode ser vantagem competitiva em mercados onde concorrentes permanecem paralisados.

A quinta dimensão é aprendizado. Crises devem gerar revisão de processos, indicadores, contratos e estruturas de governança. Empresas que não aprendem com choques tendem a repetir vulnerabilidades.

A sexta dimensão é transformação. Em alguns casos, a resposta não deve ser apenas voltar ao estado anterior, mas mudar o modelo de negócio. Uma crise logística pode acelerar digitalização; uma barreira regulatória pode estimular certificação; uma instabilidade geopolítica pode levar à diversificação de mercados.

A resiliência estratégica relaciona-se ao conceito de capacidades dinâmicas, isto é, a capacidade de perceber oportunidades e ameaças, mobilizar recursos e reconfigurar ativos organizacionais diante de ambientes mutáveis. No comércio internacional, capacidades dinâmicas são fundamentais porque mercados, regulações e cadeias mudam rapidamente.

Resiliência não significa eliminar eficiência. O desafio gerencial é equilibrar custos e robustez. Redundância excessiva pode comprometer competitividade; eficiência extrema pode gerar fragilidade. A estratégia adequada é a resiliência seletiva: proteger pontos críticos, diversificar riscos prioritários e manter flexibilidade onde a exposição é maior.

6. RECONFIGURAÇÃO DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

A reconfiguração das cadeias globais de valor envolve mudanças na localização, estrutura, governança, tecnologia e coordenação das atividades produtivas internacionais. Esse processo pode ocorrer por decisão empresarial, pressão regulatória, choques externos, mudanças de custo, políticas industriais, riscos geopolíticos ou demandas de clientes.

Uma das estratégias mais discutidas é a diversificação de fornecedores. Empresas que dependem de um único fornecedor, país ou rota ficam vulneráveis a interrupções. Diversificar reduz risco, mas aumenta complexidade de gestão. É necessário qualificar fornecedores, harmonizar padrões, negociar contratos, controlar qualidade e manter visibilidade.

Outra estratégia é o dual sourcing ou multi-sourcing. Em vez de concentrar compras em um fornecedor de menor custo, a empresa

mantém fontes alternativas. Essa estratégia pode elevar custos unitários, mas aumenta continuidade operacional. O desafio é decidir quais insumos justificam redundância.

O nearshoring consiste em aproximar parte da produção de mercados consumidores. Pode reduzir tempo de entrega, exposição logística e riscos geopolíticos, mas depende de custos regionais, infraestrutura, disponibilidade de fornecedores e acordos comerciais. O friendshoring, por sua vez, busca priorizar países politicamente alinhados ou considerados confiáveis. Essa estratégia reduz alguns riscos políticos, mas pode limitar eficiência e aumentar fragmentação.

A regionalização produtiva também ganha relevância. Em vez de cadeia global única, empresas podem organizar cadeias regionais para América do Norte, Europa, Ásia ou América Latina. Isso permite responder a exigências regulatórias e reduzir riscos logísticos, mantendo alguma escala.

A reconfiguração pode envolver internalização seletiva. Atividades críticas, como tecnologia central, componentes estratégicos ou propriedade intelectual sensível, podem ser trazidas para dentro da empresa. Contudo, internalizar tudo é caro e pode reduzir flexibilidade. A decisão deve considerar criticidade, risco e competência interna.

A visibilidade da cadeia é outra estratégia essencial. Muitas empresas conhecem seus fornecedores diretos, mas não os fornecedores dos fornecedores. Riscos ambientais, trabalhistas, geopolíticos ou produtivos podem estar em elos indiretos. Mapear a cadeia em múltiplos níveis é condição para gestão de risco.

A digitalização permite monitoramento em tempo real, previsão de demanda, rastreabilidade, gestão de estoques, simulação de cenários e identificação de gargalos. Porém, exige investimento, integração de dados e segurança cibernética.

A reconfiguração das cadeias deve ser estratégica, não reativa. Mudar fornecedores apressadamente pode gerar perda de qualidade, aumento de custos e novos riscos. Empresas resilientes avaliam criticidade, exposição, alternativas, custo total, impacto regulatório e sustentabilidade.

7. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL EM AMBIENTES INTERNACIONAIS COMPLEXOS

A competitividade empresarial no comércio internacional contemporâneo depende de múltiplos fatores. Tradicionalmente, preço, qualidade, escala, produtividade e acesso a mercados eram considerados elementos centrais. Esses fatores continuam importantes, mas precisam ser complementados por confiabilidade, flexibilidade, sustentabilidade, inovação, governança e capacidade de resposta.

A confiabilidade tornou-se vantagem competitiva. Clientes internacionais valorizam fornecedores capazes de entregar no prazo, manter qualidade, comunicar riscos e responder a interrupções. Em cadeias sensíveis, como automotiva, farmacêutica, eletrônica, alimentos e saúde, atrasos podem gerar perdas significativas. A empresa resiliente pode conquistar clientes quando concorrentes falham.

A flexibilidade produtiva permite ajustar volumes, mix de produtos, fontes de insumos e canais de distribuição. Empresas com processos

rígidos sofrem mais diante de variações de demanda ou oferta. Flexibilidade exige tecnologias, treinamento, modularidade, gestão de processos e cultura de adaptação.

A sustentabilidade passou a influenciar competitividade. Mercados internacionais exigem comprovação de práticas ambientais e sociais. Empresas que reduzem emissões, rastreiam origem, evitam desmatamento, respeitam direitos trabalhistas e adotam governança transparente podem acessar mercados mais exigentes e obter reputação positiva.

A inovação é outro fator. Produtos, processos, modelos de negócios e formas de gestão precisam evoluir. A inovação gerencial pode ser tão importante quanto a tecnológica, pois envolve novas formas de coordenação, contratos, parcerias, análise de risco e governança da cadeia.

A inteligência de mercado permite identificar oportunidades, barreiras, concorrentes, mudanças regulatórias, tendências de consumo e riscos políticos. Empresas que operam internacionalmente sem inteligência estruturada tendem a reagir tarde.

A governança corporativa fortalece a capacidade de decisão. Conselhos, comitês de risco, compliance, auditoria, gestão de contratos e indicadores de desempenho ajudam a organizar respostas. Em ambientes complexos, decisões informais e descoordenadas aumentam riscos.

A competitividade também depende da capacidade de colaboração. Empresas inseridas em cadeias globais precisam cooperar com fornecedores, clientes, operadores logísticos, bancos, seguradoras,

governos, certificadoras e parceiros tecnológicos. Competir isoladamente torna-se cada vez menos viável.

Por fim, a competitividade internacional depende do ambiente institucional do país de origem. Infraestrutura, tributação, burocracia, acordos comerciais, financiamento, inovação, qualificação profissional e estabilidade regulatória influenciam a capacidade das empresas de competir. Assim, resiliência empresarial e política pública estão conectadas.

8. INOVAÇÃO GERENCIAL, INTELIGÊNCIA DE MERCADO E DIGITALIZAÇÃO

A inovação gerencial refere-se à criação ou adoção de novas práticas de gestão, estruturas organizacionais, processos decisórios, mecanismos de coordenação e modelos de negócio capazes de melhorar o desempenho empresarial. No contexto das cadeias globais de valor, ela é decisiva porque a complexidade atual não pode ser administrada com ferramentas tradicionais fragmentadas.

Uma inovação gerencial importante é a integração entre áreas. Compras, logística, comércio exterior, finanças, jurídico, sustentabilidade, tecnologia e estratégia precisam atuar de forma coordenada. A gestão isolada por departamentos dificulta resposta rápida a choques internacionais. Comitês de risco e painéis integrados podem melhorar decisões.

A inteligência de mercado envolve coleta, análise e interpretação de informações sobre mercados, concorrentes, clientes, regulações, tarifas, riscos geopolíticos, tendências tecnológicas e comportamento de consumidores. Empresas internacionalizadas precisam transformar dados dispersos em decisões estratégicas. Isso

inclui monitorar acordos comerciais, sanções, políticas industriais, barreiras técnicas e normas ambientais.

A digitalização amplia a capacidade de inteligência. Sistemas de planejamento de recursos empresariais, plataformas de gestão de transporte, rastreamento de cargas, análise preditiva, inteligência artificial e dashboards logísticos permitem maior visibilidade. Digital twins podem simular cenários de interrupção e testar alternativas.

Blockchain e tecnologias de registro distribuído podem contribuir para rastreabilidade, especialmente em cadeias nas quais origem, autenticidade e conformidade são críticas. Alimentos, minerais, produtos florestais, farmacêuticos e itens de luxo podem se beneficiar de rastreabilidade mais robusta. Porém, a tecnologia não resolve sozinha problemas de governança; dados inseridos incorretamente continuam produzindo riscos.

A internet das coisas permite monitorar temperatura, localização, umidade, vibração e condições de transporte. Isso é relevante para cadeias farmacêuticas, alimentos, produtos químicos e bens sensíveis. A visibilidade em tempo real reduz incerteza e melhora resposta.

A inteligência artificial pode apoiar previsão de demanda, otimização de rotas, detecção de anomalias, análise de fornecedores e monitoramento de riscos. Contudo, exige qualidade de dados, governança algorítmica e cuidado com vieses.

A digitalização também aumenta risco cibernético. Empresas conectadas a múltiplos fornecedores e plataformas podem sofrer ataques que interrompem operações. Segurança da informação torna-se parte da resiliência estratégica.

Portanto, inovação gerencial e digitalização não são acessórios. São capacidades centrais para competir em cadeias globais complexas. Contudo, devem ser implementadas com governança, ética e alinhamento estratégico.

9. SUSTENTABILIDADE, ESG E GOVERNANÇA NAS CADEIAS INTERNACIONAIS

A sustentabilidade tornou-se elemento estruturante do comércio internacional. Empresas que participam de cadeias globais de valor enfrentam pressões crescentes para comprovar conformidade ambiental, social e de governança. Essa tendência decorre de consumidores mais atentos, investidores mais exigentes, regulações mais rigorosas e riscos reputacionais ampliados.

No eixo ambiental, destacam-se redução de emissões, eficiência energética, uso responsável de água, gestão de resíduos, rastreabilidade de matérias-primas, prevenção ao desmatamento, economia circular e adaptação climática. Empresas exportadoras podem enfrentar barreiras caso não consigam demonstrar origem sustentável ou baixa pegada ambiental.

No eixo social, ganham relevância direitos trabalhistas, saúde e segurança, diversidade, combate ao trabalho infantil, combate ao trabalho análogo à escravidão, respeito a comunidades locais e condições dignas em fornecedores. Irregularidades em elos indiretos podem comprometer contratos internacionais.

No eixo de governança, destacam-se transparência, compliance anticorrupção, controles internos, gestão de riscos, auditoria, proteção de dados, integridade fiscal e responsabilidade dos

administradores. Cadeias globais exigem governança não apenas interna, mas estendida aos fornecedores.

A sustentabilidade pode gerar vantagem competitiva. Empresas que antecipam exigências regulatórias, certificam processos, reduzem desperdícios e comprovam rastreabilidade podem acessar mercados premium, investidores e clientes de maior exigência. Além disso, práticas sustentáveis podem reduzir custos de energia, resíduos e riscos jurídicos.

Entretanto, ESG não pode ser apenas discurso reputacional. O greenwashing, isto é, a divulgação enganosa ou exagerada de práticas ambientais, gera risco jurídico e reputacional. Empresas precisam demonstrar evidências, indicadores e auditorias.

A governança da cadeia é particularmente importante. Grandes compradores internacionais frequentemente exigem códigos de conduta, auditorias, certificações e relatórios. Pequenas e médias empresas que desejam exportar precisam preparar-se para cumprir esses requisitos.

A sustentabilidade também se conecta à resiliência. Cadeias que degradam ecossistemas, dependem de recursos escassos ou ignoram riscos climáticos tornam-se vulneráveis. A gestão ambiental adequada reduz risco operacional.

Portanto, competitividade internacional contemporânea exige integração entre estratégia, sustentabilidade e governança. Empresas que tratam ESG como obrigação periférica tendem a ficar atrás daquelas que o incorporam ao modelo de negócios.

10. PARCERIAS, GOVERNANÇA DE REDES E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

As cadeias globais de valor são redes. Nenhuma empresa, por maior que seja, controla sozinha todas as variáveis do comércio internacional. Fornecedores, clientes, distribuidores, operadores logísticos, seguradoras, bancos, certificadoras, governos, associações setoriais e plataformas tecnológicas formam ecossistemas de negócios. A resiliência depende da qualidade dessas relações.

Parcerias estratégicas com fornecedores são essenciais. Relações puramente transacionais, baseadas apenas em menor preço, podem fragilizar a cadeia. Fornecedores estratégicos devem ser avaliados por qualidade, estabilidade financeira, conformidade, capacidade de inovação, risco territorial e compromisso colaborativo.

A colaboração com operadores logísticos permite desenhar alternativas de rota, armazenagem, consolidação de cargas, multimodalidade e resposta a interrupções. Em cenários de crise, empresas com relações logísticas sólidas tendem a obter melhor informação e prioridade.

Parcerias tecnológicas apoiam digitalização, rastreabilidade e segurança. Contudo, dependência excessiva de um fornecedor tecnológico pode criar novo risco. Contratos devem prever continuidade, proteção de dados e interoperabilidade.

A cooperação com instituições públicas também é relevante. Agências de promoção de exportações, câmaras de comércio, consulados, órgãos reguladores, bancos de desenvolvimento e instituições de normalização podem apoiar inserção internacional.

Pequenas e médias empresas, em especial, dependem de ecossistemas de suporte.

Clusters e arranjos produtivos locais podem fortalecer competitividade internacional. Empresas de um mesmo território podem compartilhar infraestrutura, capacitação, inteligência de mercado, certificações e promoção comercial. A internacionalização coletiva reduz custos e aumenta aprendizagem.

A cooperação internacional também ocorre por meio de acordos comerciais, harmonização regulatória, facilitação de comércio, reconhecimento mútuo de certificações e mecanismos de solução de controvérsias. Empresas se beneficiam de ambientes institucionais previsíveis.

A governança de redes exige confiança, transparência e comunicação. Em cadeias complexas, a informação precisa circular rapidamente. Ocultar riscos pode gerar danos maiores. Empresas líderes devem incentivar fornecedores a reportar problemas sem medo de punição imediata, permitindo resposta colaborativa.

A resiliência estratégica, portanto, não é apenas atributo interno. É propriedade da rede. Empresas inseridas em redes mais colaborativas, transparentes e adaptáveis tendem a enfrentar melhor choques internacionais.

11. DESAFIOS PARA EMPRESAS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Empresas de países em desenvolvimento enfrentam desafios específicos na reconfiguração das cadeias globais de valor. Muitas possuem menor acesso a financiamento, tecnologia, infraestrutura

logística, certificações, inteligência de mercado e redes internacionais. Ao mesmo tempo, podem encontrar oportunidades em processos de diversificação produtiva, regionalização e busca por novos fornecedores.

O primeiro desafio é infraestrutura. Portos congestionados, transporte interno caro, baixa integração ferroviária, burocracia aduaneira e custos logísticos reduzem competitividade. Mesmo empresas eficientes internamente podem perder mercado por limitações externas.

O segundo desafio é financiamento. Investir em digitalização, certificações, estoques estratégicos, novos fornecedores e sustentabilidade exige capital. Pequenas e médias empresas frequentemente têm dificuldade de acesso a crédito adequado.

O terceiro desafio é conformidade regulatória. Mercados desenvolvidos exigem padrões técnicos, ambientais e sociais rigorosos. Empresas que não conhecem ou não conseguem cumprir essas normas ficam excluídas. Programas públicos de apoio à certificação são importantes.

O quarto desafio é escala. Grandes cadeias internacionais exigem volumes, regularidade e qualidade. Empresas pequenas podem superar essa limitação por cooperação, consórcios de exportação, clusters e plataformas coletivas.

O quinto desafio é inteligência de mercado. Muitas empresas exportam de forma oportunista, sem estratégia de longo prazo. A resiliência exige monitoramento contínuo de mercados, concorrentes, tarifas, riscos e tendências.

O sexto desafio é dependência de commodities. Países em desenvolvimento frequentemente exportam produtos de menor valor agregado e importam tecnologia. A inserção mais competitiva em cadeias globais depende de upgrading produtivo, tecnológico e funcional.

O upgrading pode ocorrer de várias formas: melhoria de processos, aumento de qualidade, desenvolvimento de produtos, marca própria, design, serviços, logística, certificação e inovação. Empresas que sobem na cadeia capturam maior valor.

A sustentabilidade pode ser oportunidade. Países com biodiversidade, energias renováveis, agricultura sustentável e potencial de bioeconomia podem diferenciar-se, desde que agreguem valor e evitem exportar apenas matéria-prima.

A reconfiguração das cadeias globais abre espaços para novos fornecedores. Empresas de países em desenvolvimento podem aproveitar movimentos de diversificação, desde que ofereçam confiabilidade, conformidade, qualidade e capacidade de entrega.

Assim, os desafios são grandes, mas há oportunidades estratégicas. A competitividade dependerá da articulação entre capacidades empresariais e políticas públicas de apoio à internacionalização.

12. RESULTADOS DA ANÁLISE

A análise desenvolvida permite identificar dez resultados principais.

O primeiro resultado é que o comércio internacional contemporâneo está sendo remodelado por tensões geopolíticas,

políticas industriais, novas tecnologias, alterações regulatórias e riscos logísticos.

O segundo resultado é que cadeias globais de valor permanecem relevantes, mas passam por reconfiguração em direção a maior diversificação, visibilidade, flexibilidade e regionalização seletiva.

O terceiro resultado é que a resiliência estratégica tornou-se capacidade competitiva central, permitindo às empresas antecipar, absorver, adaptar-se, recuperar-se e transformar-se diante de choques.

O quarto resultado é que eficiência e resiliência não devem ser tratadas como opostos absolutos. A competitividade contemporânea exige eficiência resiliente, com redundância seletiva e gestão de riscos.

O quinto resultado é que diversificação de fornecedores, multi-sourcing, nearshoring, friendshoring, estoques estratégicos e visibilidade da cadeia são estratégias relevantes, mas precisam ser avaliadas conforme custo, criticidade e risco.

O sexto resultado é que digitalização, inteligência de mercado, análise preditiva, rastreabilidade e sistemas integrados fortalecem a gestão de cadeias globais, embora ampliem riscos cibernéticos e dependência tecnológica.

O sétimo resultado é que sustentabilidade e ESG tornaram-se requisitos de acesso a mercados e fontes de vantagem competitiva, especialmente em cadeias internacionais reguladas.

O oitavo resultado é que governança corporativa, compliance, gestão de riscos e coordenação interfuncional são determinantes para respostas rápidas e coerentes.

O nono resultado é que parcerias estratégicas e governança de redes fortalecem resiliência, pois cadeias globais dependem de colaboração entre múltiplos atores.

O décimo resultado é que empresas de países em desenvolvimento enfrentam desafios de infraestrutura, financiamento, certificação e escala, mas podem capturar oportunidades geradas pela diversificação das cadeias globais.

13. DISCUSSÃO

A discussão central deste artigo é que a resiliência estratégica deixou de ser atributo complementar e passou a constituir elemento central da competitividade empresarial no comércio internacional contemporâneo. Durante parte relevante da globalização recente, a lógica predominante das cadeias globais de valor esteve associada à eficiência, à redução de custos, à especialização produtiva e à minimização de estoques. Esse modelo produziu ganhos expressivos, mas revelou vulnerabilidades diante de choques sistêmicos, conflitos geopolíticos, interrupções logísticas, restrições regulatórias e crises sanitárias.

O primeiro ponto crítico é que a competitividade internacional não pode mais ser compreendida apenas como capacidade de produzir barato. O custo permanece importante, mas tornou-se insuficiente. Empresas precisam entregar com confiabilidade, adaptar-se a mudanças, cumprir regulações, demonstrar sustentabilidade, proteger dados, rastrear fornecedores e responder rapidamente a

interrupções. A vantagem competitiva contemporânea é multidimensional.

O segundo ponto é que a reconfiguração das cadeias globais não representa necessariamente desglobalização total. Os dados recentes de organismos internacionais indicam que as cadeias continuam relevantes, mas estão sendo redesenhadas. A questão não é abandonar o comércio internacional, mas torná-lo mais robusto, transparente e adaptável. Estratégias de realocação indiscriminada podem gerar custos elevados sem garantir estabilidade. Por isso, a empresa deve adotar análise seletiva de riscos.

O terceiro ponto envolve o equilíbrio entre eficiência e redundância. A busca por eficiência extrema criou cadeias enxutas, mas vulneráveis. Por outro lado, redundância excessiva pode elevar custos e reduzir competitividade. A solução estratégica consiste em identificar elos críticos e aplicar redundância seletiva, estoques estratégicos, fornecedores alternativos e contratos flexíveis nos pontos de maior risco.

O quarto ponto é que resiliência depende de informação. Empresas sem visibilidade sobre fornecedores indiretos, rotas logísticas, riscos regulatórios e vulnerabilidades geopolíticas operam às cegas. A inteligência de mercado e a digitalização permitem antecipar riscos, mas exigem dados confiáveis, integração de sistemas e capacidade analítica.

O quinto ponto é a sustentabilidade. As cadeias globais estão cada vez mais reguladas por critérios ambientais, sociais e de governança. Empresas que ignoram ESG podem perder mercados,

financiamento e reputação. Por outro lado, empresas que incorporam sustentabilidade podem diferenciar-se, acessar clientes exigentes e reduzir riscos de longo prazo.

O sexto ponto é que a resiliência estratégica exige governança corporativa. Não basta que a área logística tente resolver crises isoladamente. A decisão sobre fornecedores, mercados, estoques, contratos, tecnologia, sustentabilidade e riscos deve envolver alta administração, conselhos, comitês e áreas técnicas. A resiliência precisa estar no centro da estratégia empresarial.

O sétimo ponto é a importância das capacidades dinâmicas. Empresas competitivas são aquelas que percebem mudanças, mobilizam recursos e reconfiguram ativos rapidamente. Em ambiente internacional volátil, a rigidez organizacional é risco. Flexibilidade, aprendizagem e inovação gerencial tornam-se essenciais.

O oitavo ponto refere-se às empresas de países em desenvolvimento. A reconfiguração das cadeias pode abrir oportunidades para novos fornecedores, inclusive em países fora dos centros tradicionais de produção. Contudo, capturar essas oportunidades exige qualidade, certificação, infraestrutura, logística, financiamento e capacidade de cumprir padrões internacionais. Sem políticas públicas de apoio, muitas empresas permanecerão em posições periféricas da cadeia.

O nono ponto é que a resiliência não é apenas defensiva. Empresas resilientes podem usar crises para ganhar mercado, fortalecer reputação, diversificar clientes, desenvolver novos produtos e

reposicionar suas cadeias. A crise pode funcionar como catalisadora de inovação.

O décimo ponto é que o comércio internacional contemporâneo exige visão sistêmica. Empresas competem em redes, não isoladamente. A resiliência depende de fornecedores, operadores logísticos, governos, instituições financeiras, tecnologia, infraestrutura e regulação. Portanto, competitividade empresarial e competitividade territorial estão conectadas.

Assim, a resiliência estratégica deve ser entendida como novo paradigma de gestão internacional. Ela não substitui eficiência, inovação ou sustentabilidade; integra esses elementos em uma estratégia capaz de sustentar desempenho em ambientes instáveis.

14. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL CONTEMPORÂNEO

A partir da análise realizada, propõem-se diretrizes estratégicas para empresas que buscam competitividade internacional em cadeias globais reconfiguradas.

Primeiro, mapear a cadeia de suprimentos em múltiplos níveis, identificando fornecedores críticos, dependências geográficas, riscos regulatórios, vulnerabilidades logísticas e impactos socioambientais.

Segundo, classificar insumos, componentes e fornecedores conforme criticidade, substituíbilidade, risco de interrupção e impacto financeiro.

Terceiro, adotar diversificação seletiva de fornecedores, evitando dependência excessiva de um único país, fornecedor ou rota

logística.

Quarto, construir estoques estratégicos para componentes críticos, sem abandonar totalmente a eficiência operacional.

Quinto, avaliar oportunidades de nearshoring, friendshoring ou regionalização produtiva com base em análise de custo total, risco, acesso a mercados e capacidade institucional.

Sexto, investir em digitalização da cadeia, rastreabilidade, sistemas integrados, análise preditiva e monitoramento em tempo real.

Sétimo, fortalecer segurança cibernética como componente da resiliência logística e operacional.

Oitavo, incorporar sustentabilidade e ESG à estratégia internacional, com indicadores, auditorias, rastreabilidade e prevenção de greenwashing.

Nono, desenvolver inteligência de mercado para monitorar tendências comerciais, regulatórias, tecnológicas, geopolíticas e concorrenciais.

Décimo, criar comitês ou estruturas internas de gestão de riscos internacionais, envolvendo logística, compras, jurídico, finanças, sustentabilidade, tecnologia e alta administração.

Décimo primeiro, construir parcerias estratégicas com fornecedores, operadores logísticos, certificadoras, instituições financeiras, agências de promoção comercial e centros de pesquisa.

Décimo segundo, revisar contratos internacionais para incluir cláusulas de contingência, flexibilidade, força maior, qualidade, conformidade e compartilhamento de riscos.

Décimo terceiro, investir em capacitação de equipes em comércio exterior, gestão de riscos, compliance, sustentabilidade, análise de dados e negociação internacional.

Décimo quarto, desenvolver planos de continuidade de negócios para cenários de interrupção logística, choque cambial, barreiras comerciais, sanções, ataques cibernéticos e eventos climáticos.

Décimo quinto, tratar resiliência estratégica como ativo competitivo, incorporando-a ao planejamento de longo prazo e à governança corporativa.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reconfiguração das cadeias globais de valor evidencia uma transformação estrutural no comércio internacional contemporâneo. As empresas atuam em ambiente marcado por instabilidades geopolíticas, alterações regulatórias, riscos logísticos, transformações tecnológicas, pressões ambientais e mudanças nas expectativas de consumidores, investidores e governos. Nesse cenário, a competitividade empresarial não pode ser compreendida apenas pela capacidade de produzir com menor custo. Ela depende, cada vez mais, da capacidade de operar com confiabilidade, flexibilidade, sustentabilidade, inteligência e governança.

O artigo demonstrou que a resiliência estratégica tornou-se competência central para empresas internacionalizadas. Organizações resilientes são capazes de antecipar riscos, absorver

impactos, adaptar operações, recuperar capacidade produtiva e transformar crises em oportunidades de reposicionamento. Essa resiliência não representa rejeição da eficiência, mas sua reformulação. A eficiência contemporânea precisa ser robusta, seletivamente redundante, digitalmente monitorada, sustentável e capaz de responder a choques.

A análise também evidenciou que as cadeias globais de valor continuam relevantes, mas vêm sendo redesenhadas. Diversificação de fornecedores, multi-sourcing, nearshoring, regionalização produtiva, rastreabilidade, digitalização, estoques estratégicos e governança de riscos tornaram-se instrumentos fundamentais para reduzir vulnerabilidades. A melhor resposta não é isolamento produtivo, mas reconfiguração inteligente das redes internacionais.

A sustentabilidade e a governança ganharam papel decisivo. Empresas que desejam competir em mercados globais precisam demonstrar conformidade ambiental, social e regulatória. ESG, rastreabilidade, direitos humanos, redução de emissões, integridade corporativa e transparência tornaram-se dimensões de acesso a mercados e fontes de vantagem competitiva.

O estudo ressaltou, ainda, que inovação gerencial e inteligência de mercado são indispensáveis. Ambientes complexos exigem decisões baseadas em dados, cenários, monitoramento regulatório, análise geopolítica e integração entre áreas. A gestão internacional não pode ser fragmentada; deve articular logística, compras, finanças, jurídico, tecnologia, sustentabilidade e estratégia.

Conclui-se que a resiliência estratégica constitui um novo paradigma para a competitividade no comércio internacional.

Empresas capazes de combinar eficiência, adaptação, sustentabilidade, digitalização e governança estarão mais preparadas para enfrentar instabilidades e capturar oportunidades nas cadeias globais de valor. Para empresas de países em desenvolvimento, o desafio é ainda maior, mas também há oportunidades relevantes, especialmente quando a reconfiguração global abre espaço para novos fornecedores confiáveis, sustentáveis e inovadores.

Portanto, a competitividade empresarial no comércio internacional contemporâneo depende de uma visão estratégica ampliada. Não basta vender para fora; é necessário construir redes robustas, compreender riscos globais, cumprir padrões internacionais, inovar na gestão e transformar resiliência em vantagem competitiva. A empresa internacional do século XXI será aquela capaz de crescer em meio à incerteza, preservando valor, aprendendo com crises e reconfigurando continuamente sua posição nas cadeias globais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**. 5. ed. London: Pearson, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GEREFFI, Gary. Global value chains in a post-Washington Consensus world. **Review of International Political Economy**, v. 21, n. 1, p. 9-37, 2014.

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

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. **A handbook for value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies, 2001.

LEE, Hau L. The triple-A supply chain. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p. 102-112, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

OECD. **Global value and supply chains**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024.

OECD. **Trends in Global Value Chains**. Paris: OECD Publishing, 2026.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

SHEFFI, Yossi. **The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage.** Cambridge: MIT Press, 2005.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

UNCTAD. **Global trade in 2025: resilience under pressure.** Geneva: UN Trade and Development, 2025.

UNCTAD. **Global Trade Update: top trends redefining global trade in 2026.** Geneva: UN Trade and Development, 2026.

UNCTAD. **Key statistics and trends in international trade 2025.** Geneva: UN Trade and Development, 2026.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **Global Trade Outlook and Statistics Update: October 2025.** Geneva: WTO, 2025.

¹ Doutor pela Universidade Federal de Roraima - UFRR