

## Competitividade e Papel do Poder Público a Partir da Perspectiva Evolucionária

Andréia Aparecida Albino<sup>1</sup>  
Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima<sup>2</sup>  
Sebastião Décio Coimbra de Souza<sup>3</sup>  
Ricardo Roberto Behr<sup>4</sup>  
Natália Real Pereira<sup>5</sup>

### RESUMO

Este estudo explora conceitos da teoria econômica evolucionária, com o objetivo de propor uma perspectiva inovadora para se estudar aglomerações industriais ou Arranjos Produtivos Locais (APLs). Em consonância com a perspectiva evolucionária, insere-se o conceito de cadeia de valor, como estrutura analítica para analisar a dinâmica competitiva de APLs. Apresentam-se elementos que parecem apropriados ao estudo da cadeia produtiva moveleira, com base na estrutura proposta. A principal contribuição do trabalho consiste na proposta de uma estrutura analítica de simples aplicação e que permite classificar empresas de um APL, segundo seus padrões estratégicos e competitivos, bem como identificar características que merecem destaque e, até, atenção por parte de empresários e de formuladores de políticas públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjos Produtivos Locais; Competitividade; Abordagem Evolucionária; Estrutura Analítica; Cadeia de Valor.

### ABSTRACT

This paper explores the concepts of the Evolutionary Theory and its objective is to propose an innovating perspective for the study of industry clusters, or local production arrangements (APLs). In consonance with the evolutionary perspective, the concept of value chain was introduced as an analytical framework with potential to analyze the competitive dynamic of the clusters. It shows the elements that seem to be appropriate to the study of the furniture production chain, based on the proposed structure. The main contribution of this research consists in the proposal of an analytical framework of easy application that permits classifying the organizations from an APL cluster according to the strategic and competitive standards, and also identify the characteristics that deserve to be highlighted and maybe validate a special attention from the entrepreneurs and the policy makers.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa. Pesquisadora bolsista FAPEMIG no Departamento de Administração.

Endereço: Av. PH Rolfs, S/N. Campus UFV (Departamento de Administração). Viçosa/MG. Fone: (31) 3899-1615 Fax: (31) 3899-2890.

E-mail: [andrea.albino@ufv.br](mailto:andrea.albino@ufv.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa. Professor do Departamento de Administração. E-mail: [afonsoli@ufv.br](mailto:afonsoli@ufv.br)

<sup>3</sup> Universidade Estadual Norte Fluminense. Professor do Departamento de Engenharia de Produção.

E-mail: [decio@uenf.br](mailto:decio@uenf.br)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Espírito Santo. Professor do Departamento de Administração.

E-mail: [ricardobehr@hotmail.com](mailto:ricardobehr@hotmail.com)

<sup>5</sup> Universidade Federal de Viçosa. Mestranda do Departamento de Administração. E-mail: [natreal@gmail.com](mailto:natreal@gmail.com)

**KEY-WORDS:** Local Production Systems; Competitiveness; Evolutionary Theory; Analytical Framework; Value Chain

## 1 INTRODUÇÃO

É reconhecido que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais, efetivamente, fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas nos chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs). O fortalecimento e o desenvolvimento dessas aglomerações podem estar relacionados às políticas públicas, objetivando o desenvolvimento regional e a geração de emprego e renda (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003).

A lógica do apoio aos APLs parte do pressuposto de que diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, educação, crédito, tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada, identificar suas demandas coletivas, por iniciativa própria ou por indução de entidades, públicas ou não, envolvidas com o segmento.

As empresas em um APL, normalmente, apresentam variações de padrões, por exemplo, em termos de tamanho, estágio de desenvolvimento, nível tecnológico, categorias e linhas de produtos, modelos de gestão, entre outros fatores (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003); e as políticas públicas e programas governamentais de apoio a tais atividades nem sempre são direcionadas para as reais necessidades das empresas, por não considerarem essas especificidades (SOUZA, 2003).

Abordagens como o modelo do Diamante de Porter e dos Arranjos e Sistemas Produtivos Locais têm sido utilizadas no estudo dos APLs, porém, elas não captam as diversidades internas dos pólos em termos de padrões de comportamento, graus de desenvolvimento e posição relativa das empresas nos APLs (ALBINO; SOUZA, 2008; GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). O modelo do Diamante de Porter procura identificar as condições de fatores, condições de demanda, existência de indústrias correlatas e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas, considerando, também, aspectos como o acaso e papel do governo. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais são baseados na interdependência, articulação e vínculos consistentes para gerar interação, cooperação e aprendizagem.

Este trabalho tem como objetivo propor uma estrutura analítica que tem sua origem nos preceitos da teoria econômica evolucionária e que seja apropriada para investigar a dinâmica competitiva em APLs ou aglomerações produtivas. A partir de discussões acerca da competitividade, a sugestão de estrutura analítica recai sobre o modelo da cadeia de valor, proposto por Porter (1989). A importância de se propor uma estrutura teórica para a análise de APLs reside no fato de que se torna possível, a partir da estrutura, identificar aspectos que carecem de melhorias nos setores estudados e, também, se torna possível elaborar diagnósticos de tais setores, com base nos aspectos internos das organizações. Possivelmente, a partir do conhecimento das especificidades de cada setor, as políticas públicas de fomento aos APLs poderão ser mais direcionadas e gerar resultados mais efetivos.

## 2 EXPLORANDO CONCEITOS DA COMPETITIVIDADE

### 2.1 Competitividade: Definições, Abordagens e o Contexto empresarial

A definição mais intuitiva de competitividade é a participação no mercado mundial que um país tem para seus produtos, o que torna a competitividade um jogo em que os ganhos de cada país ocorrem em detrimento de outros países. Tal visão de competitividade é usada para justificar a intervenção do Estado na economia a favor da economia interna (PORTER, 1999; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Diferentes abordagens e definições têm sido empregadas ao se estudar a competitividade no meio empresarial, o que é responsável pela formação de um mosaico de definições. Procurando dirimir possíveis distorções de compreensão, foram analisados alguns autores.

Para Porter (1999), a verdadeira competitividade baseia-se na produtividade, cujos fundamentos residem na esfera tanto macroeconômica quanto microeconômica. Buckley, Pass e Prescott (1988) vinculam competitividade com a produtividade do trabalho.

Autores como Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) e Awuah (2001) avaliam que a competitividade é a capacidade da empresa para formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

A competitividade também pode ser vista como desempenho, expresso pela participação alcançada por uma firma em um mercado ou como eficiência econômica, buscando traduzir a competitividade mediante a relação insumo produto, ou seja, a capacidade da empresa converter insumos em produtos com máximo rendimento e menor custo (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Dependendo do conceito e da abordagem, percebem-se dois critérios diferentes para se avaliar a competitividade. Um que avalia a competitividade como uma capacidade intrínseca e restrita ao processo produtivo, dando ênfase, conseqüentemente, aos meios de produção, de modo a mensurar a eficiência. Outro critério percebe a competitividade como um fenômeno dinâmico e relativo aos fins de produção, mensurando-a pela participação no mercado (HAGUENAUER, 1989; KUPFER, 1996; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Os dois critérios resumidos acima têm sofrido diversas críticas, por tratarem de indicadores *a posteriori*, uma vez que a participação no mercado e a produtividade apresentam essa característica (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Na visão de Souza (2003), o termo competitivo refere-se ao conceito evolucionário de disputa entre agentes (firmas) em um determinado contexto, para adquirirem primeiro certos caracteres fortes, que lhes permitam obter vantagens e se sobrepor aos concorrentes. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3), a competitividade no meio empresarial pode ser expressa pela “capacidade que a empresa tem de formular e implementar estratégias concorrenciais capazes de ampliar ou manter uma posição sustentável no mercado”.

Em nível microeconômico, competitividade pode ser entendida como a habilidade da firma crescer, aumentando sua lucratividade e seu mercado (SOUZA, 2003). Tradicionalmente, o principal enfoque da competitividade tem sido nos fatores organizacionais endógenos, como desempenho, eficiência técnica e, principalmente, a otimização dos recursos da empresa (AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

A antecipação das mudanças no ambiente, juntamente com o uso de estratégias vencedoras, garantiria a possibilidade de sustentação das vantagens competitivas das firmas. Nessa linha de pensamento, um conceito mais abrangente do termo competitividade deveria integrar os critérios de avaliação da eficiência e do desempenho presente, com sua evolução e perspectivas de sustentação futura. Diante disso, seria de extrema importância considerar onde estariam as fontes de vantagens competitivas. Para Souza (2003) e Cunha (2009), esses questionamentos indicam a necessidade de incluir na abordagem da competitividade tanto fatores endógenos quanto exógenos ao ambiente em que as empresas estão inseridas, em uma perspectiva dinâmica e sistêmica.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3):

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Pela abordagem dinâmica, o processo de tomada de decisão estratégica concentra os fatores primordiais da competitividade. Porém, devido às incertezas do ambiente e, conseqüentemente, pela impossibilidade de se conhecer antecipadamente as estratégias dos concorrentes, as empresas definem seu comportamento e suas estratégias competitivas a partir de suas experiências passadas e de sua perspectiva quanto ao ambiente, o que se relaciona, diretamente, a conceitos econômicos evolucionários (NELSON; WINTER, 1982; DOSI, 1988, 1995; SBICCA; FERNANDES, 2005).

Para Pereira (2007, p. 34), “a concepção de arranjo produtivo local traz à tona um novo conceito de competitividade, a competitividade sistêmica ou em rede”, que é vista a partir das relações de cooperação em cadeias de redes de relações e combina diferentes formas de capital: tangíveis, humanos, logísticos, tecnológicos, etc.

## **2.2 O Conceito de Cadeia de Valor**

Avançando pela linha que considera a competitividade como sistêmica, Porter (1999) defende que a competitividade, para as empresas, é específica para cada setor industrial e, dessa forma, é determinada por seus elementos estruturais, que compreendem os fornecedores, os compradores e os concorrentes atuais e potenciais. Esses elementos influenciam diretamente o posicionamento das empresas no setor e podem ser caracterizados por meio do modelo que ficou conhecido como as cinco forças competitivas de Porter, que contemplam: i) o poder de

negociação dos fornecedores; ii) o poder de negociação dos compradores; iii) a ameaça de produtos substitutos; iv) a ameaça de novos entrantes; e v) a intensidade da concorrência e rivalidade no setor. Silva Filho *et al.* (2005) afirmam que cada empresa é conduzida a definir uma posição estratégica capaz de garantir a defesa contra o vigor coletivo dessas forças, inspirando-as, quando possível, em seu favor.

Em 1989, em seu livro *Vantagem Competitiva*, Porter desenvolveu o conceito de cadeia de valor, em que uma empresa ou setor podem ser desagregados em atividades primárias (envolvidas com a transformação direta dos produtos físicos) e de suporte (que atuam sobre os produtos de maneira indireta e buscando tornar as atividades primárias mais produtivas). Para o autor, a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la.

De acordo com Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades, que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A essa reunião de atividades dá-se o nome de cadeia de valor.

A FIG. 1 apresenta o modelo genérico da cadeia de valor.



FIGURA 1 – Estrutura genérica da cadeia de valor  
Fonte: PORTER (1989).

As atividades primárias são (PORTER, 1989):

- logística interna: Atividades relacionadas com o recebimento, estocagem e distribuição de insumos e produtos;
- operações: Atividades relacionadas ao processo produtivo em si, de transformação dos insumos em bens;
- logística Externa: Atividades relacionadas com a coleta, estocagem e distribuição dos bens finais aos compradores;

- d) marketing e vendas: Atividades relacionadas com provisão de um mercado para os bens produzidos; e
- e) assistência técnica ou serviços: Atividades relacionadas com o atendimento ao cliente, depois da aquisição do produto.

As atividades de apoio são:

- a) infraestrutura da empresa: A infraestrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Conforme Moori e Zilber (2003), ao contrário de outras atividades de apoio, a infraestrutura oferece suporte a toda a cadeia produtiva e não apenas às atividades individuais, o que pode justificar o caráter genérico de seus elementos;
- b) desenvolvimento de tecnologia: O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo, ou seja, atividades que estejam relacionadas com o desenvolvimento de novas tecnologias. Em aspectos gerais, consiste em várias atividades que podem ser agrupadas em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo (GOUVÊA; PLANTULHO, 2008);
- c) gerência de recursos humanos: São atividades relacionadas com contratação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, planejamento dos cargos, entre outros elementos, direcionadas aos colaboradores e à melhoria do seu desempenho. A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, por meio do seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos colaboradores e do custo da contratação e do treinamento;
- d) aquisição: Refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor. Uma determinada atividade de aquisição pode, em geral, ser associada a uma atividade de valor específica ou às atividades que ela apoia e tende a espalhar-se pela cadeia inteira. Alguns itens como matérias primas são adquiridos pelo departamento de compras tradicional, enquanto outros itens são adquiridos por gerentes de fábrica, (por exemplo, máquinas), vendedores (por exemplo, refeições e alojamento) e mesmo pelo diretor executivo (por exemplo, consultoria estratégica).

Para Porter (1989), a empresa conseguirá alcançar a lucratividade (ou margem) de acordo com o gerenciamento da cadeia de valor e “criar valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica” (PORTER, 1989, p. 34).

A fundamentação teórica desenvolvida direciona à concepção de que a vantagem competitiva é alcançada por meio do bom posicionamento da empresa e da boa articulação interna de sua cadeia de valor (BINDER, 2002). O mesmo autor destaca que a análise da competitividade deve ser baseada nos fatores que levam à sua sustentação. Portanto, na sua visão, a análise competitiva deve focar, principalmente, a cadeia de valor, onde estaria a verdadeira essência da vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Porter (1989), a cadeia de valor exhibe o valor total, que consiste em margens e atividades de valor. As atividades de valor são atividades física e tecnologicamente distintas, a partir das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Mintzberg, Ahlstrad e Lampel (2000, p. 85) discutem esse conceito, explicando que:

A palavra “margem” no lado direito da figura indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas pontilhadas da figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte (com uma exceção) podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também de suporte de toda a cadeia. A exceção é a infraestrutura da empresa, a qual é mostrada aplicando-se à cadeia inteira, em vez de a qualquer uma de suas partes. Para Porter, a cadeia de valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si. Mas, em sua visão, a totalidade da cadeia de valor deve ser considerada. Por exemplo, ser o melhor em marketing não pode ser uma vantagem estratégica se isto não estiver bem coordenado com as demais operações.

Para Liczbinski, Kelm e Abreu (2002), o sucesso de uma organização depende do sucesso de suas atividades. O gerenciamento efetivo das atividades propiciará a agregação de valor aos produtos e aos serviços. Os mesmos autores afirmam que uma das formas de se agregar valor é diferenciando-se em algum aspecto de alguma atividade de valor ou do gerenciamento dos elos entre elas e sugerem, ainda, que, para diferenciar-se, é necessário inicialmente conhecer as atividades de valor e administrá-las efetivamente.

A vantagem competitiva frequentemente provém dos elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais. Os elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Eles, frequentemente, refletem *tradeoffs* entre atividades para obter o mesmo resultado global. *Trade-off ou tradeoff* é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema, mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para obter outro bem ou serviço distinto.

Alguns autores apresentam críticas ao pensamento porteriano, como é o caso de Grant (1991), Mintzberg, Ahlstrad e Lampel (2000) e Rocha e Borinelli (2006), que afirmam que Porter enxerga a estratégia sem levar em conta o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes e, uma vez iniciado o processo, fica-se preso àquilo que se tem e as mudanças só podem ocorrer antes ou depois.

Rocha e Borinelli (2006) argumentam que o conceito de cadeia de valor não é apropriado, por começar com “a origem das matérias-primas” e terminar com “a entrega do produto final nas mãos do consumidor”. Assim, a empresa não teria obrigações a partir da entrega do produto. Entretanto, confusões conceituais parecem emergir de tal crítica, considerando que o modelo genérico apresenta, além da cadeia dos fornecedores, a atividade de assistência ou serviços, que é tratada com a mesma importância que as outras atividades.

Para Di Serio e Vasconcellos (2009), a análise da cadeia de valor é a melhor maneira de examinar a vantagem competitiva da empresa. Para esses autores, quando as empresas integram as informações que capturam durante os estágios da cadeia de valor, desde logística e produção até vendas e marketing, constroem uma extensa rede de informações do negócio. Essas informações integradas, por sua vez, fornecem aos gestores capacidade para enxergar suas cadeias de um extremo a outro.

Se cada informação extraída ao longo da cadeia de valor pode vir a se tornar um novo produto ou serviço, logo, as empresas poderão se beneficiar do valor decorrente do desenvolvimento de novas oportunidades de negócios, principalmente se as informações forem geradas pelos consumidores finais.

Rocha e Borinelli (2006) concordam com Porter (1989) ao afirmarem que as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro.

Do ponto de vista de Slywotzky e Morrison (1999), a criação de valor para o consumidor final é considerada a arma gerencial mais poderosa. Na medida em que o pensamento da empresa se modifica para atender aos clientes, os mesmos autores sugerem inverter a cadeia de valor, em uma perspectiva mais moderna e centrada no cliente. Os autores afirmam que a concepção do negócio é centrada no cliente, concentrando-se, em todos os períodos estratégicos, nas melhorias, tanto de serviço quanto da concepção arquitetônica, das necessidades e prioridades dos clientes.

Uma série de trabalhos utilizou o modelo da cadeia de valor para gerar análises de setores. Outros procuraram identificar a cadeia de valor de setores específicos. Os casos que seguem são alguns dos trabalhos que avançaram por essas perspectivas.

Linzbinski, Kelm e Abreu (2002) buscaram identificar as informações que seriam fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor para o caso de pequenas empresas industriais de produtos alimentares, chegando a desmembrar a cadeia de acordo com as peculiaridades do setor.

Moori e Zilber (2003) avaliaram a importância das variáveis que compõem a cadeia de valores como fatores contribuintes à vantagem competitiva das empresas e sua relação com a gestão da cadeia de suprimentos.

Koh e Nam (2005) estudaram empresas que utilizam a Internet como ferramenta, objetivando saber se o conceito é aplicável a essas empresas e reaplicaram o estudo nas mesmas empresas depois de certo tempo, procurando identificar se e como as mesmas organizações evoluíram no decorrer do tempo, com a adoção dos ferramentais de Internet, o que apresenta relação com a abordagem evolucionária.

Crain e Abraham (2008) afirmam que a análise da cadeia de valor é usada para muitos propósitos e apresentam uma abordagem que pressupõe o processo de análise dos clientes a partir do conceito de cadeia de valor, comentando que esse é um processo relativamente novo. Os autores propõem identificar necessidades de clientes estratégicos, a partir da cadeia de valor.

É possível perceber diversas aplicações do conceito de cadeia de valor que apresentam propósitos diversificados, porém, o que há de comum nos estudos é o consenso de que o modelo da cadeia de valor representa uma estrutura analítica utilizável ao desenvolvimento de trabalhos com objetivos diversos.



A partir dessa discussão dos conceitos da competitividade, apresentam-se, na próxima seção, uma breve introdução à teoria econômica evolucionária e às ações do Poder Público que podem fomentar a competitividade.

### **3 ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA**

Para explicar questões referentes ao progresso e crescimento econômicos, diversas abordagens despontaram nas academias, seguindo, basicamente, duas correntes distintas: neoclássica, também chamada de principal e outra, alternativa, chamada evolucionária ou neo-shumpeteriana.

A abordagem tradicional, de acordo com Nelson e Winter (1982), Souza (2003) e Cunha (2009), considera o caráter estático da premissa do equilíbrio, intrínseca ao pensamento neoclássico, e, de acordo com Veblen (1998), citado por Hodson (1993) e Souza (2003), por isso, essa teoria se mostrava imprecisa. Além disso, indicava condições de sobrevivência a que qualquer inovação estava sujeita, supondo-as já ter conhecido, não considerando, portanto, as condições de variação no crescimento econômico.

Já a abordagem evolucionária, pressupõe comportamentos e ações individuais e eventos locais de adaptação ao ambiente (político, cultural e de mercado) como fonte crítica da diversidade e mudança (DOSI, 1988, 1995; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; NELSON; WINTER, 1982; ZENONE, 2007). Veblen (1898) foi o primeiro autor a adotar o termo economia evolucionária e quem, pioneiramente, defendeu uma abordagem evolucionária para a economia.

Mirowski (1983), Hodgson (1993), Souza (2003) e Winter (2005) consideram que uma teoria evolucionária é toda aquela que utiliza a metáfora da seleção natural biológica. Hodgson (1993) e Siman *et al.* (2006), ao estabelecerem analogias com sistemas biológicos, enfatizaram a ideia de processo de evolução econômica e transformação tecnológica. Para os autores, a economia é dotada de sistemas dinâmicos, que evoluem influenciados por hábitos de pensamento e tradições. A evolução é um processo que tem se tornado central em várias áreas científicas, como na economia do desenvolvimento<sup>6</sup> e na geografia econômica. Assim, a abordagem evolucionária baseia-se na análise de processos dinâmicos e da estrutura de sistemas abertos, buscando explicar como certos organismos se comportam e evoluem em ambientes específicos.

Em um sistema evolucionário, a estabilidade é testada por eventos do contexto local do sistema. O poder de autotransformação pode ser caracterizado como resultado natural do processo, que envolve habilidade de evoluir e capacidade de adaptação e mutação, em

---

<sup>6</sup> Ver: CLARK; PEREZ-TREJO; ALLEN, 1995; BOSCHMA; LAMBOOY, 1999; NOOTEBOOM, 1999; PESSALI; FERNANDEZ, 2001.

resposta às incertezas do ambiente, características essas que resultam em diversidade interna e variabilidade de populações (SOUZA, 2003; ZENONE, 2007).

De acordo com Mendonça (2008, p. 29), “os modelos evolucionistas enfatizam a inovação no seu modelo de competição denominado de ‘concorrência schumpeteriana’”. Winter (2005) considera que algumas firmas se esforçam, deliberadamente, para liderar as inovações tecnológicas, enquanto outras tentam acompanhar os sucessos das líderes, por meio da imitação.

Para o economista Schumpeter (1982), as firmas, por meio de inovações, buscam se diferenciar dos concorrentes com o intuito de obter lucros extraordinários (acima do lucro normal). Assim, a busca pelo lucro de monopólio é que incentiva a inovação, fazendo com que a concorrência se torne mais eficaz. Pode-se perceber que as micro, pequenas e médias empresas enfrentam problemas referentes à competitividade, como firma individual, em virtude das dificuldades de acesso aos recursos intangíveis necessários para o seu desenvolvimento, principalmente em relação às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), por demandar volumes consideráveis de recursos financeiros. Essa situação tende a amenizar quando essas firmas fazem parte de um aglomerado produtivo mais estruturado (MENDONÇA, 2008). Conforme defendido por Souza (2003), o estudo das microdiversidades das empresas pode ser mais abrangente ao se considerar uma teoria de evolução para o contexto no qual as empresas estão inseridas, nesse caso, em arranjos produtivos.

Zawislak, Marodim e Sefidvash (2005) afirmam que os fatores que, segundo a teoria evolucionária, justificam a heterogeneidade entre as firmas são a habilidade, o aprendizado e a rotina. Em outro trabalho, o mesmo autor explica que esta perspectiva enfatiza o aprendizado interdisciplinar e intersetorial, sendo ambos fontes inquestionáveis de inovações históricas significativas. O mecanismo que promove a interface entre a habilidade, o aprendizado e a rotina é apresentado por Nelson e Winter (1982) e Sbicca e Fernandes (2005) de forma simplificada: a partir de uma dada habilidade, um indivíduo qualquer (e, por substituição, uma firma) estará ou não apto (a) a realizar uma atividade. Se não estiver, deverá adquirir o conhecimento mínimo necessário para realizar a atividade, ou seja, deverá aprender. Estando de posse das capacidades para realizar a atividade, poderá executá-la, segundo um roteiro prescrito de ações e reações. Com o tempo, esse roteiro terá sido transformado em uma rotina pelo indivíduo (ou pela firma), que executará suas devidas tarefas de modo praticamente inconsciente.

De acordo com tal abordagem, vantagens competitivas e retornos sustentáveis são conseguidos por meio de competências organizacionais distintas, tais como rotinas, habilidades e ativos complementares difíceis de serem imitados. Para Nelson e Winter (1982), uma das principais características da abordagem evolucionária é o fato de o ambiente local agir como um mecanismo de seleção, que pode ou não prover condições favoráveis de se atingirem novos requerimentos de mudança.

Nelson e Winter (1982), citados por Mytelka; Farinelli (2000), afirma que a empresa foi reconceituada como uma “organização que aprende” e que ela está inserida em um amplo contexto institucional, o que corresponde à visão evolucionista das firmas.

Em um contexto em evolução, a competitividade de um APL depende dos investimentos feitos na transformação dos ativos e rotinas, decididos por meio da governança das estratégias (ERBER, 2008).

De acordo com Souza (2003), a relação precisa entre crescimento e equidade dependeria de uma reorientação das políticas públicas, implicando definir e priorizar políticas econômicas complementares que permitam, além do crescimento, a equidade. É dada importância para a inserção, na política social, de requisitos de aumento da produtividade e da eficiência, e não só de equidade, chegando a um denominador comum de integração entre crescimento e desenvolvimento e equidade.

Diante do exposto, a abordagem econômica evolucionária enfatiza, principalmente, o desenvolvimento estrutural e de longo prazo, mais especificamente os parâmetros estruturais do desenvolvimento, tais como composição de indústrias, tecnologias e organizações. Trata também da relação dinâmica de atores econômicos e seu ambiente, pelo desenvolvimento concebido como resultante desta interação (SOUZA, 2003; CUNHA, 2009).

O QUADRO 1 apresenta algumas características da abordagem evolucionária de forma resumida.

QUADRO 1  
Aspectos gerais da abordagem evolucionária

Fatores	Elementos
Mecanismos de regulação	Varição, seleção, retenção e competição.
Questão que busca responder	Por que, das variações que emergem no processo econômico, somente algumas são selecionadas?
Unidade de análise	A firma, principalmente, mas, considerando a influência do ambiente e seus reflexos na indústria: <i>cluster</i> , complexos, região etc.
Perspectiva analítica	Principalmente sistêmica e <i>a posteriori</i> , mas com ênfase no processo evolutivo histórico.
Principais temas abordados	A variação gerada através dos processos de busca local;  O processo de seleção e os efeitos de condicionamento como, por exemplo, os paradigmas tecnológicos;  As características, capacidades e competências das firmas para adaptação à mudança e à expansão; e  As estruturas institucionais específicas e seus padrões de evolução.
Variáveis de análise	Diferenças entre posições das firmas, setores, indústrias, principalmente, as que alteram a estrutura competitiva.

Fonte: SOUZA (2003, p. 92).

### 3.1 Estratificação Competitiva

Baseado em princípios evolucionários, Souza (2003) propôs uma metodologia para se estudar a dinâmica competitiva em APLs, a partir da estratificação das firmas em três grupos distintos:

- a) grupo 1 (*forging ahead*) – empresas que pulam na frente, ou seja, adotam estratégias de mudança tecnológica e tomam decisões de investimento, assumindo, assim, maiores riscos e definindo uma trajetória competitiva;
- b) grupo 2 (*catching-up*) – empresas que buscam seguir as líderes, porém, apresentando certa defasagem tecnológica e organizacional, trabalhando mais com imitações; e
- c) grupo 3 (*falling back*) - empresas que ficam para trás na dinâmica competitiva local, caracterizadas por não conseguir acompanhar avanços tecnológicos e exigências diversas do mercado, com tendência de perda de mercado ou ao desaparecimento.

Para Souza (2003) e Souza e Arica (2006), a disponibilidade e posse de um conjunto de recursos, por um lado, e os níveis de utilização e desempenho obtidos, por outro, caracterizam o processo de estratificação das empresas. A interação entre elementos internos e externos à empresa contribui para o processo de estratificação, como a tecnologia empregada no processo produtivo, os métodos e rotinas adotados, os tipos de produto e serviços, as estratégias de mercado, entre outros, que geram a estratificação em grupos dentro de um determinado arranjo. Uma vez captadas essas diversidades, podem-se sugerir políticas públicas e iniciativas de apoio mais condizentes com a realidade empresarial local. Nem todas as empresas que concorrem entre si se encontram em um mesmo estágio de desenvolvimento, de modo que a estratificação em grupos é observada como forma, inclusive, de colaborar com a análise referente à sua competitividade. A estratificação pode ser definida como o processo de classificação ou separação das empresas em grupos, que se faz importante por fornecer subsídios para a definição do tratamento que deve ser dispensado a cada grupo (SOUZA; ARICA, 2006; ALBINO; SOUZA, 2008).

De acordo com Souza (2003, p. 19), “a estratificação das empresas pode ser vista como um fenômeno decorrente da dinâmica competitiva do sistema e da capacidade de adaptação de cada componente frente a um ambiente em constante processo de mudança”. Em nível microdinâmico, essa estratificação é verificada por meio da dotação de recursos e dos índices de desempenho de cada empresa, que afetam suas estratégias de mercado. Souza e Arica (2006) propõem uma abordagem estratificada por constituir uma alternativa potencialmente promissora para o estudo da dinâmica competitiva em APLs, permitindo uma análise segmentada do ambiente competitivo e a identificação de padrões característicos de cada agrupamento. Entender a formação de segmentações e a dinâmica competitiva, nesses sistemas, é uma condição fundamental para a proposição de planos e programas compatíveis com a realidade local, de modo a superar deficiências técnicas, contornar barreiras comerciais, direcionar novos investimentos e preservar condições socioambientais satisfatórias.

### 3.2 Políticas Públicas na Perspectiva Evolucionária

De acordo com a visão evolucionária, o ambiente competitivo age como um mecanismo de filtragem dos eventos aleatórios (oportunidades), podendo favorecer ou restringir a capacidade de enfrentar mudanças (CAMARGOS, 2004). Assim, as políticas de desenvolvimento local devem levar em conta os mecanismos de seleção - eventos que fazem com que algumas empresas avancem mais e outras fiquem mais atrasadas, tais como: nível das relações com fornecedores ou com compradores. Para Souza (2003, p. 77), “as ações políticas compatíveis com o ambiente evolucionário devem direcionar esforços para estimular novas variedades ou inovações no sistema econômico”.

Porter (1999) afirma que alguns papéis do governo que mais interessam ao desenvolvimento empresarial são o de melhorar a capacidade microeconômica geral da economia (representada pela qualidade dos insumos básicos das empresas, tais como: mão de obra, infraestrutura física, informações econômicas) e o de definir regras e incentivos microeconômicos gerais, que regem a competição e encorajam o crescimento da produtividade. O autor ainda sugere que as políticas governamentais bem sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva.

Pela ótica evolucionária, o papel das políticas e ações de desenvolvimento é o de fertilizar e desenvolver novas atividades econômicas. De acordo com tal visão, as ações políticas compatíveis com um ambiente evolucionário devem direcionar esforços para estimular o desenvolvimento e a difusão de novas variedades ou inovações no sistema econômico (BOSCHMA; LAMBOOY, 1999; SILVA, 2008).

Para Cassiolato e Lastres (2001), a adoção de enfoques e políticas uniformes ignora a existência de disparidades, que decorrem não só de fatores econômicos, mas, também, de diversidades nas matrizes sociopolíticas e das particularidades históricas.

Souza e Arica (2006) afirmam que as políticas de incentivo e os programas de apoio ao desenvolvimento e à competitividade industrial são distribuídos de forma genérica a regiões ou a setores, tratando aglomerados e segmentos produtivos como um bloco homogêneo e integral. Souza (2003, p. 20) explica que “as diversidades internas dessas aglomerações e a estratificação entre empresas não são captadas, o que torna tais iniciativas pouco eficientes e, muitas vezes, ineficazes”.

Um dos efeitos desse tratamento às aglomerações de atividades econômicas locais é que muitas empresas não conseguem se habilitar aos programas governamentais de apoio à competitividade. Como consequência, algumas empresas podem não se habilitar aos programas e acontecer a perda de mercado, que, em último caso, pode levar ao seu fechamento. As iniciativas governamentais podem, ainda, não satisfazer suas necessidades ou não contribuir para que elas superem suas barreiras organizacionais e tecnológicas (CUNHA, 2009). Percebe-se, então, a necessidade de políticas públicas, além daquelas tradicionalmente implementadas, e abordagens compatíveis com a dinâmica competitiva específica de cada contexto.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as premissas evolucionárias, nem todas as microrregiões e localidades apresentam as mesmas oportunidades e meios para atrair novas atividades ou desenvolver fontes novas de crescimento econômico, principalmente aquelas menos favorecidas em termos de investimento em infraestrutura social e urbana (SOUZA, 2003). Assim, mecanismos para desenvolver e atrair novas variedades se tornam fundamentais para a promoção de economias de aglomeração e a diversificação das atividades econômicas locais.

Para Metcalfe (1994) e Tavares (2006), políticas condizentes com a visão evolucionária devem assumir a variedade regional como ponto de partida, implicando em uma diversidade de políticas que levem a diversos possíveis caminhos de desenvolvimento e que proporcionem mecanismos de seleção eficientes e, ainda, medidas que minimizem problemas de adaptação às mudanças. Os mesmos autores defendem a conectividade eficiente das empresas com instituições de pesquisa, de modo a gerar maior fluidez no processo de criatividade e aprendizagem.

A abordagem evolucionária parece promissora para o estudo de aglomerações industriais, dadas suas principais características: constante aprendizado, evolução e adaptação ao ambiente. O conceito de cadeia de valor, pelo caráter processual e contínuo (PORTER, 1999; KOH; NAM, 2005), não analisa separadamente as áreas funcionais das organizações, como se as mesmas adquirissem formas estáticas e, sim, promove o estudo das áreas, admitindo que elas estejam em constante processo de agregação de valor, processo este que ocorre de forma sequencial e condizente com a abordagem evolucionária (NELSON; WINTER, 1982; LICZBINSKI; KELM; ABREU, 2002).

A diversidade de padrões conduz à estratificação em grupos e o conceito de cadeia de valor parece apropriado ao estudo da dinâmica competitiva, uma vez que o bom gerenciamento das atividades de valor pode ser um indicador de que uma empresa ou setor se apresentam competitivos.

Procurando atender ao objetivo do trabalho, de propor uma estrutura analítica para o estudo de APLs, com base na revisão de literatura realizada, parece ser possível utilizar a cadeia de valor como uma estrutura que se apresenta em consonância com os conceitos evolucionários, de modo a estratificar os padrões competitivos das empresas.

O QUADRO 2 apresenta uma proposta de desdobramento da cadeia de valor para o setor moveleiro e é um dos resultados de uma pesquisa que vem sendo desenvolvida com indústrias de móveis de Minas Gerais.

## QUADRO 2

Atividades da cadeia de valor com potencial para investigações no setor moveleiro

<b>Atividades de Apoio</b>	<b>Fatores a serem considerados</b>	<b>Elementos</b>
<b>Infraestrutura</b>	Sistemas de Gestão; Questões legais	Informatização das operações de gestão, Responsabilidade Social Empresarial. Gestão Financeira
	Organização financeira	Financiamento Formulação de Preços
	Atividades previstas no Planejamento	Processo Comunicativo Metas e planos formalizados
<b>Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	Contratação	Métodos empregados para contratação. Plano de cargos e salários, pagamento de horas extras, recompensas por serviços bem prestados e por não faltar ao trabalho.
	Remuneração	Incentivo para que os colaboradores continuem a estudar.
	Desenvolvimento de Pessoas	Uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). O que contém o plano
<b>Desenvolvimento de tecnologia</b>	Segurança do trabalho Plano de Benefícios Qualificação da mão de obra P & D e inovação	Formação de parcerias; Desenvolvimento de novos produtos e processos.
<b>Aquisição</b>	Formação de setor de compras; Estreitamento das relações com fornecedores.	Existência de pessoas qualificadas para comprar.
<b>Atividades Primárias</b>		
<b>Logística interna</b>	Recebimento de insumos Estocagem Distribuição de insumos e produtos	Existência de setor de recebimento. Se trabalha com estoques. Efetividade da distribuição de insumos e produtos.
	Ociosidade	Capacidade produtiva e produção média mensal.
<b>Gestão das Operações</b>	Pontos críticos do processo produtivo; Controle de qualidade e normas de certificação; Desperdícios e perdas por retrabalho.	
<b>Logística externa*</b>	Distribuição por região e estados; Se a empresa é exportadora.	

---

	Existência de estratégias definidas de marketing.	
	Orientação para o mercado	Análise da satisfação dos clientes.
	Produto	Receptividade dos clientes com relação ao produto.
<b>Marketing e Vendas</b>	Promoção	Uso de canal formal de divulgação
	Preço	Nível dos preços em relação à concorrência.
	Segmentação	Escolha de canais segmentados para divulgação.
	Posicionamento do produto	
	Fidelização de clientes	
	Análise da concorrência	
<b>Assistência Técnica**</b>	Pedidos de assistência e tratamento dispensado aos mesmos; Garantias para o produto.	

---

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: \* e \*\* representam fatores que não consideram outros elementos ou não apresentam desdobramentos

Espera-se que a estrutura sugerida possa servir de base para futuras investigações, tanto no setor moveleiro quanto em outros setores que, certamente, vão demandar elementos específicos a serem considerados, segundo o modelo da cadeia de valor. Conforme mencionado, tal estrutura é proveniente de um estudo mais amplo, onde se pretende apresentar sua aplicação, inicialmente, no setor moveleiro.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, A. A.; SOUZA, S. D. C. Aplicação do Modelo Diamante de Porter e análise dos determinantes da competitividade para o APL Moveleiro de Ubá. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP, 2008.

AMBASTHA, A; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*. Singapore, v. 26, n. 1, p. 45, 2004.

AWUAH, G. B. A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business e Industrial Marketing*, v. 16, n. 7, p. 574-599, 2001.

AZEVEDO, M. C. de., COSTA, H. G. Métodos para avaliação de postura estratégica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.8, n. 2, p. 1 -18 abr./jun. 2001.

BINDER, M. P. Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos. In: ENANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador:



ANPAD, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2002/dwn/enanpad2002-eso-665.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2009.

BOSCHMA, R. A.; LAMBOOY, J. G. Evolutionary economics and economic geography. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 9, p. 411-429, 1999.

BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, Inglaterra, v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

CAMARGOS L. R. Fundamentos para uma teoria de expectativa econômica. 2004. (Texto para discussão, n.138, Agosto de 2004). Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/1910/TD138.pdf;jsessionid=3F91F0B1882188B8774D041DE3DA91AB?sequence=1>>. Acesso em: 03 out. 2009.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovação. *Revista Brasileira de Competitividade*, v.1, n. 1, Abr./jul. 2001.

CLARK, N.; PEREZ-TREJO, F.; ALLEN, P. *Evolutionary dynamics and sustainable development: a systems approach*. Aldershot; UK – Brookfield, US: Edward Elgar, 1995.

CRAIN D. W.; ABRAHAM, S. Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs. *STRATEGY & LEADERSHIP*, v. 36, n. 4, p. 29-39, 2008.

CUNHA, A. M *O Enfoque evolucionário da firma*. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdidaticos/Textodid13.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2009.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva, 2009.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomics affects of innovation. *Journal Economic Literature*, v. 26, p.1120-1171, 1988.

DOSI, G. Hierarchies, markets and power: some foundational issues on the nature of contemporary economic organizations. *Industrial and Corporate Change*, v. 4, n.1, p. 1-19, 1995.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em Arranjos Produtivos Locais industriais: comentando o conceito. *Nova economia*, Belo Horizonte, v.18, n.1, p. 9-35, 2008.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação de desempenho para Arranjos Produtivos Locais. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan./mar., 2009.

GOUVÊA, M. A.; PLANTULHO, V. L. Indicadores de desenvolvimento tecnológico de empresas no setor industrial. *Revista de Administração UFSM*, v. 1, n. 2, p. 179-192, mai./ago. 2008.

GRANT, R. M. The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p.114-135, Spring 1991.

HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989. (Texto para discussão, n. 211).

HODGSON, G. *Economics and Evolution*. Cambridge: Polity, 1993.

KOH, C. E.; NAM K. “Ted”. Business use of the internet: A longitudinal study from a value chain Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, v. 105, n. 1, p. 82-95 2005.

KUPFER, D. *Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial Ensaio FEE.*, v. 17, n.1, p.355-72, 1996.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LICZBINSKI, C. R.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor – o caso das pequenas empresas industriais de produtos alimentares. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ABEPRO, 2002.

MENDONÇA, F. M *Formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais da indústria tradicional do Estado de Minas Gerais*. 2008. 284 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: COPPE, UFRJ, 2008.

METCALFE, S. Evolutionary economics and technology policy. *The Economics Journal*, n. 104, p. 931-944, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAD, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIROWSKI, P. An evolutionary theory of economic change: a review article. *Journal of Economics Issues*, v. 17, p.757-768, 1983.

MOORI, R. G.; ZILBER, M. A. Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 127-147, jul./set. 2003.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. *Local clusters: innovation systems and sustained competitiveness*. NT 05 Projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Rio de Janeiro: RedeSist/IE/UFRJ, BNDES, Finep, 2000.

NELSON, R. R.; WINTER, S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass: Belknap; Harvard University, 1982.

NOOTEBOOM, B. Innovation, learning and industrial organization. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23. p. 127-150, 1999.

PEREIRA, J. R. *Políticas de incremento – polos produtivos locais: o caso da indústria moveleira de Linhares*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Marcos, São Paulo. São Marcos, 2007.

PESSALI, H. F.; FERNANDEZ, R. G. Teoria dos custos de transação e abordagens evolucionistas: análise e perspectivas de um programa de pesquisa pluralista. *Revista de Economia Política*, v. 21, n. 2, abr./jun. 2001.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, W.; BORINELLI M. L. *Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo*. 2006. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/425.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

SBICCA, A.; FERNANDES, A. L. A racionalidade em Simon e a firma evolucionária de Nelson e Winter: uma visão sistêmica. 2005. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A014.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2009.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. São Paulo – SP: Abril, 1982.

SILVA, A. R. *O papel das políticas públicas no desenvolvimento sustentável do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá – MG*. 2008. 156 f. (Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

SILVA FILHO, J. F. *et al.* Sistema integrado de marketing: contribuindo para um modelo. *REAd*, ed. 44, v. 11, n. 2, mar-abr 2005.

SIMAN, R. F. *et. al.* A economia institucional: em busca de uma teoria do desenvolvimento rural. *Perspectiva Econômica*, v. 2, n. 2, p. 37-55, jul./dez. 2006.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. *Profit patterns: 30 ways to anticipate and profit from strategic forces reshaping your business*. New York: Times Business, 1999.

SOUZA, S. D. C. *Uma abordagem evolucionária da dinâmica competitiva em Arranjos Produtivos Locais*. 2003. 348f. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual do Norte Fluminense, Niterói, 2003.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. *Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista. Revista Produção*, v. 16, n. 1, p.88-99, jan./abr. 2006.

TAVARES, P. V. Posicionamento estratégico na construção das vantagens competitivas: uma abordagem evolucionária Maringá Management. *Revista de Ciências Empresariais*, v. 3, n.2 - p.7-17, jul./dez. 2006.

VEBLEN, T. Why the economics is not a evolutionary science? *Quarterly Journal of Economics*, v. 12, p. 373-397, 1998 *apud* HODGSON, G. *Economics and Evolution*. Cambridge: Polity, 1993.

WINTER, S. G. *Developing evolutionary theory for economics and management: the Oxford handbook of management theory*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

WINTER, S. G. Satisficing, selection, and the innovation remnant. *The Quartely Journal of Economics*, v. 85, n. 2, p. 237-261, maio, 1971.

ZAWISLAK P. A.; MARODIM, G.; SEFIDVASH, S. S. Sistema de produção e inovação na indústria de base florestal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre, RS. 2005. *Anais...* Porto Alegre, RS: ABEPRO - PUCRS, 2005.

ZENONE, L. C. *Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho*. São Paulo: NOVATEC, 2007.