



B129

FENADOCE como estratégia de diferenciação e de vantagem competitiva dos doceiros de Pelotas

Régis Rathmann - CEPAN/UFRGS

Denise Barros de Azevedo - CEPAN/UFRGS

Sandro Al-Alam Elias - CEPAN/UFRGS.

Alberto da Silva Dutra CEPAN/UFRGS

Tânia Nunes da Silva - CEPAN/UFRGS e EA/UFRGS.

Resumo: O presente artigo tem o objetivo de analisar e identificar os aspectos estratégicos da inserção da Feira Nacional do Doce de Pelotas/RS (Fenadoce) no contexto do Sistema Agroindustrial Local (SIAL). Foram aplicados questionários junto aos doceiros participantes da Fenadoce 2006, buscando resposta aos seguintes questionamentos: A Fenadoce constitui-se numa fonte de vantagem competitiva para os doceiros de Pelotas e em um diferencial para o público consumidor? Verificou-se, sob a ótica das teorias de estratégica, escola cultural da estratégia e desenvolvimento regional, que a Fenadoce está inserida no Sistema Agroindustrial Local (SIAL), é estratégica para seus participantes e lhes proporciona vantagens competitivas. Além disso, alguns aspectos relacionados ao doce comercializado na feira se constituem na diferenciação percebida pelos consumidores.

Área Temática: desenvolvimento local e políticas de exportação.

Palavras-chave: estratégia; diferenciação; vantagem competitiva, doces, cultura.

FENADOCE : une stratégie de différenciation et d'avantage compétitif des pâtisseries de Pelotas

Résumé : Cet article a pour objectif d'analyser et d'identifier les aspects stratégiques de l'insertion de la Foire nationale des pâtisseries de Pelotas (Fenadoce) dans le contexte du système agroalimentaire local. Des questionnaires ont été appliqués aux pâtisseries qui ont participé à la Fenadoce 2006 afin d'obtenir une réponse à cette question : la Fenadoce procure-t-elle un avantage concurrentiel aux pâtisseries de Pelotas et constitue-t-elle également un différentiel pour le public consommateur ? On a vérifié, dans l'optique des théories de la stratégie, de l'école culturelle de la stratégie et du développement local, que la Fenadoce, bien insérée au sein du système agroalimentaire local, est stratégique pour les pâtisseries participants et leur procure des avantages concurrentiels. En outre, certains aspects liés aux pâtisseries vendues lors de la Fenadoce constituent un différentiel perçu par les consommateurs.

Champ thématique : Développement local et politiques d'exportation.

Mots-clés : stratégie, différenciation, avantages compétitifs, pâtisseries, culture.

1. INTRODUÇÃO

A intensificação do acesso a meios de informação, que deriva de um processo de modernização das chamadas tecnologias de informação (TIs), vêm fazendo com que os consumidores de alimentos sejam cada vez mais exigentes com a qualidade daquilo que consomem. Assim, o ato de comercializar não mais se restringe a um simples relacionamento de compra-venda, exigindo, muitas vezes, uma relação social de confiança entre as partes envolvidas na negociação.

O processo de urbanização traz consigo uma série de reordenações de ordem econômica, social, ambiental, e cultural, demandando novas estratégias de conquista de clientes pelas empresas, em especial aquelas ligadas a produtos tradicionais, como os alimentícios. Neste sentido, os consumidores vêm mostrando uma preferência por concentrar suas compras em locais



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

que mais do que simplesmente um estabelecimento comercial, ofereça serviços adicionais a seus clientes.

Assim, pode-se observar uma proliferação, em grandes e médios centros urbanos, dos chamados *shoppings center*, de centros comerciais e feiras de comércio. Ainda, pode-se observar um movimento de concentração de oferta dos mais variados tipos de produtos em um mesmo local como uma nova estratégia de comercialização por parte das empresas.

Diante disto, as feiras de comércio criam, segundo Bello e Barczack (1990), um ambiente especial, social e lúdico, que muitas vezes sugere lazer, no qual os membros de uma organização podem interagir intensamente com clientes, competidores e fornecedores. Ainda segundo Dekimpe (1997), as feiras são responsáveis por 10% dos negócios de comunicação de *marketing* nas firmas americanas e por 20% nas européias. Este movimento não se restringe somente a este grupo de países, sendo que, no Brasil, este mesmo tipo de movimento vem ocorrendo desde a década de 1980.

Sendo assim, adotou-se como objeto deste estudo a Feira Nacional do Doce (Fenadoce), do município de Pelotas/RS, criada em 1986, pelo Poder Público associado a outras entidades. Inicialmente a mesma acontecia a cada dois anos, sempre em um local diferente na cidade. A partir de 2000, tornou-se anual e ganhou um local fixo, procurando criar mais do que uma imagem de qualidade junto aos consumidores, mas também se tornar uma referência, inclusive geográfica. O evento concentra-se em uma área total de 17 hectares, com uma área coberta de 22 mil m², estacionamento com vagas para 5 mil carros e 150 ônibus e um auditório com capacidade de 400 pessoas (FENADOCE, 2006).

Assim questionou-se se a Fenadoce constitui-se numa fonte de vantagem competitiva para os doceiros de Pelotas e esta feira é um diferencial para o público consumidor? Pretende-se responder a esta questão atingindo o objetivo deste estudo, que é o de analisar e identificar os aspectos estratégicos da inserção da Fenadoce no contexto do Sistema Agroindustrial Local (SIAL).

Para chegar a esse objetivo, elaborou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Para a coleta dos dados primários foram aplicados 30 questionários induzidos, com questões abertas e fechadas, semi-estruturadas, junto às empresas de doces participantes da Fenadoce 2006. Ainda foram utilizados dados primários obtidos nas visitas técnicas junto à EMBRAPA Clima Temperado, SEBRAE e Empresa de Conservas Irmãos Oderich Ltda, ambos em Pelotas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O processo de formulação estratégica nas empresas

Conhece-se por estratégia a adaptação da firma a seu ambiente, ou seja, a reação que se toma frente a determinada situação a ser enfrentada. Especificamente, estratégia pode ser definida como a busca das empresas para administrar seus recursos internos e habilidades e os riscos e oportunidades criados pelo ambiente externo à empresa. Muito mais que isso, uma estratégia ampla deve levar em conta oportunidades, ameaças, concorrentes, parceiros.

Segundo Porter (1980), existem neste ambiente externo “cinco forças” competitivas relacionadas a aspectos concorrenciais de mercado que devem ser levadas em consideração: concorrência, entrada, substituição, fornecedores e clientes. Estas são diretamente influenciadas por ambientes envolventes, que devem ser considerados antes de determinar a estratégia de inserção de mercado a ser seguida.

Ainda segundo Porter (1980), a partir da análise dessas forças competitivas, se identificam três tipos básicos de estratégia: liderança pelo custo, diferenciação e enfoque. Porém, os dois que se destacam são a liderança pelo custo e a diferenciação. Como se pode observar na figura 1, a primeira é caracterizada quando uma empresa parte para ser a produtora de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo, sendo que as fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria. Pequenas empresas normalmente adotam a diferenciação como caminho para competir, já que não conseguem se diferenciar pelo custo, dada a escala de produção que atingem.

Já na segunda estratégia genérica, uma empresa procura ser única em sua indústria ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Esta seleciona um ou

mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Neste caso, a firma é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto. Assim, como já foi citado, existem dois tipos básicos de estratégias que podem direcionar a uma vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação.

Muitos estudos têm destacado a relação entre estratégia e performance das empresas, pois é preciso se adaptar às mais diferentes situações de seus mercados e para isso, é preciso traçar algumas estratégias. Procurando melhorar as condições de competitividade frente a um mercado globalizado, e cada vez mais concorrencial, muitas pequenas empresas vêm procurando traçar estratégias diferenciadas para seus negócios.

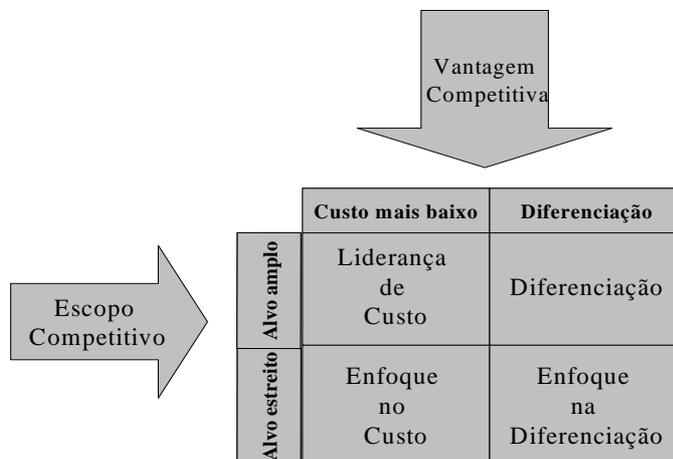


Figura 1: Tipos básicos de estratégia das organizações.

Fonte: Adaptado de PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press.1980.

Conforme Hofer e Schendel (1978) estas estratégias têm se caracterizado cada vez mais por procurarem estar alinhadas àqueles aspectos verdadeiramente únicos, ou seja, as pessoas, sejam elas consumidores ou recursos internos da empresa, que estão enraizados em uma diversidade de aspectos culturais.

2.2 Aspectos culturais presentes na formulação estratégica

A cultura trata daquilo que diferencia nações, estados, empresas e pessoas entre si. Nas organizações a cultura organizacional está muito presente, e as principais contribuições são originárias de Eric Rhenman e Richard Normann, dois autores suecos que tiveram a antropologia como disciplina base,.

Segundo Mintzberg (2000), estes autores estavam preocupados em avaliar os impactos da cultura na formulação estratégica, sendo que, inicialmente, seus principais precursores e defensores, eram pessoas voltadas para o espiritual, coletivo e social. A partir disso, cresce o interesse por esse foco de análise, surgindo então a chamada Escola Cultural da Estratégia, a qual preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. Para esta escola, a cultura está presente em cada objeto do nosso dia-a-dia: naquilo que comemos, na música que ouvimos, no modo como nos comunicamos.

Assim, quanto mais forte for a cultura de uma empresa, sua ideologia, suas de crenças, valores e paradigmas, maior será a influência coletiva na geração de estratégias. Logo, a cultura pode tornar-se um caminho que orienta, em linhas gerais, o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, gerando estabilidade.

Pode-se destacar, de acordo com Mintzberg (2000), cinco premissas que permeiam todas as contribuições desta escola: 1) A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros de uma organização; 2) um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal; 3) os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças ligadas à cultura, enquanto que as origens e as explicações permanecem obscuras; 4) como resultado, a estratégia assume, acima de tudo, a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas e refletida em padrões onde os recursos e as capacidades da organização estão protegidos e são usados como vantagens competitivas; 5) a cultura e especialmente a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas servindo principalmente para a perpetuação da estratégia existente.

Logo, o entendimento deste ambiente multifacetado culturalmente pode levar determinadas empresas a escolherem explorar valores determinados como “fatores-chave”: atendimento, qualidade e inovação. Estes, segundo Peters e Waterman (1982), trazem vantagens competitivas inigualáveis.

A estratégia de uma empresa deve levar em conta tanto fatores culturais, que em geral são intangíveis, quanto valores tangíveis, ou seja, mensuráveis economicamente. Para fazer esse discernimento e transformar essa análise dual em uma estratégia bem sucedida, a mesma deve conhecer profundamente aqueles recursos que lhe são estratégicos.

Segundo Barney (1986), para conhecê-los, deve-se levar em conta quatro critérios de avaliação: 1) **Valor** (um recurso ou produto precisa ser valioso para ser estratégico); 2) **raridade** (um recurso ou produto é estratégico na extensão em é raro e tem alta demanda); 3) **inimitabilidade** (o recurso ou produto deve ser difícil de imitar, fator que provém geralmente de fatos históricos e de recursos intangíveis, ou seja, culturais) e; 4) **substitutibilidade** (um recurso ou produto pode ser inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar substitutos para ele).

As escolhas, preferências, e até mesmo as estratégias individuais, tanto dos consumidores quanto dos dozeiros de Pelotas, podem se dar também por fatores intangíveis (culturais). Estes valores são, segundo Bourdieu (1998), transmitidos por cada família a seus filhos, mais por vias indiretas que diretas. É repassado a eles um determinado capital cultural e um certo *ethos*, ou seja, um sistema de valores implícitos e profundamente interiorizados, que contribui para definir, entre outras coisas, as atitudes em face do capital cultural.

O mesmo autor ainda define que existem três estados do capital cultural – capital cultural incorporado, capital cultural objetivado e capital cultural institucionalizado. O primeiro é aquele transmitido pela família, enquanto que os demais são transmitidos mediante processos de aprendizado oriundos da interação com a coletividade. O somatório destes capitais constitui o valor intangível, ou seja, o capital cultural. É diante desta perspectiva que se procurará avaliar a adoção da Fenadoce como ferramenta estratégica pelos dozeiros de Pelotas.

2.3 Estratégias para o desenvolvimento regional

Mais do que apenas atender à esfera individual, uma estratégia pode ser aplicada visando melhorias nos aspectos sócio-econômicos de uma determinada região. Ganhos obtidos por uma empresa podem ser refletidos em geração de emprego e renda na localidade em que ela se situa, bem como em aumento de arrecadação pelo setor público mediante o aumento da base de impostos. Logo, visando a uma estratégia setorial, pode-se aferir que a mesma seja uma possível forma de se obter desenvolvimento regional mediante efeitos multiplicadores de renda.

Antes de se conceituar o desenvolvimento regional, deve-se inserir o conceito de região. Para Bassan e Stendenberg (2003), região é um espaço com características naturais específicas, que ao longo de seu processo de formação histórico-cultural foi configurando uma identificação social, econômica, política e cultural, a fim de atender às necessidades de sua população, delimitando uma identidade regional própria.

Segundo Boisier (1996), desenvolvimento regional, ou seja, desenvolvimento mais local, é um processo localizado de troca social sustentada, que tem como finalidade última o progresso social permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo residente

nela. Logo, para que ocorra desenvolvimento regional, é imprescindível a acumulação primária de um processo de crescimento econômico agregada à autonomia regionalizada de decisão por seus governantes, aproveitando as suas vocações regionais e vantagens comparativas e fomentando-as por políticas específicas ao *lócus*.

Logo, uma política de desenvolvimento local deve obedecer e ser consistida na realidade local, não levando ao erro de aplicabilidade geral em políticas de desenvolvimento globais. Face à imensa diversidade inter-regional (cultural, histórica e econômica), a estratégia para a redução das desigualdades é diversa, devendo estar centrada em aplicação às vocações regionais.

Mais do que isso, o conhecimento será a grande mercadoria do futuro, mas este só terá valor onde existirem fluxos por meio de conexões. Um exemplo a ser citado é o das redes de pequenas empresas. A realidade no Brasil é a incipiente cultura do espírito cooperador, mas o desenvolvimento local passa por um processo de mudança cultural que envolve a população, empresários, políticos e governantes. Ou seja, a integração dos trabalhos das instituições locais, governamentais e privadas, voltadas ao desenvolvimento local e/ou regional, como o próprio governo em todas as esferas de poder, bancos, universidades, associações empresariais e rurais, institutos de pesquisa, empresa – micro, pequenas, médias e grandes (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1998).

2.4 Sistema Agroalimentar Local (SIAL) como ferramenta de aumento coletivo da competitividade

Visando auferir os resultados positivos do desenvolvimento regional, são cada vez mais adotadas estratégias de aglomerações de empresas em determinadas regiões geográficas, seja de forma permanente ou sazonal. Estas procuram explorar o fato de que determinadas configurações sócio-produtivas podem representar melhores possibilidades de enfrentamento de desafios, proporcionando vantagens competitivas para as empresas.

Linck & Schiavo (2003), Schmitz & Nadvi (1999) mencionam que a abordagem de aglomerados geográficos de empresas vinculados a uma mesma cadeia produtiva, visando uma eficiência coletiva e sustentada por aspectos institucionais, apresentaria condições para proporcionar vantagens competitivas para as mesmas.

Nesse contexto, ganha importância o conceito de território, onde se encaixam os aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e sócio-ambientais, para o desenvolvimento de vantagens competitivas. No território, se busca realçar traços como o compartilhamento, tanto de visões sobre os problemas e oportunidades quanto de hábitos, rotinas e conhecimentos, bem como a inclinação dos atores à ação coletiva (LINS, 2004; CORDOVA, 2003). O papel da aproximação geográfica vinculada a uma aproximação social e organizacional tem sido ressaltado desde o final de 1970 por economistas no intuito de compreender as fortes dinâmicas de desenvolvimento econômico (REQUIER-DESJARDINS, 1999).

Segundo Velarde et al, (2002), dentro de uma perspectiva de desenvolvimento local, o território pode ser abordado sob três dimensões complementares: o território como espaço físico, o território como uma instância de articulação de atores e o território como uma visão histórica e cultural.

Para Schmitz & Nadvi (1999), a concentração geográfica é um facilitador para novas conquistas. Entretanto, é necessária uma coordenação para o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada, divisão adequada do trabalho, controle da qualidade dos produtos, padronização da produção do arranjo e conquistas de órgãos técnicos de apoio ou formação de órgãos competentes dentro do arranjo. Na visão de Lins (2004), o conceito de território significa, por extensão, colocar em primeiro plano a territorialidade, percebida como conjugação de ativos específicos, dificilmente encontrados com as mesmas características em outros locais. Entende-se por ativos específicos aqueles recursos essenciais disponíveis no território para as atividades produtivas. Esses ativos podem ser caracterizados através do conhecimento tácito difundido no arranjo local; da identidade sócio-cultural; das instituições presentes.

As capacidades cognitivas dos consumidores permitem-lhes a apreensão das características dos produtos que compram. Dessa forma, as características de origem ligadas ao ambiente e a identidade cultural desempenham um papel importante. O conjunto das relações.

que se estabelece nas cadeias produtivas entre produtores, transformadores, distribuidores e consumidores em redor da construção social da qualidade, pode ser considerado como um ativo específico territorial a partir do momento em que as "convenções de qualidade" são ligadas originalmente ao território do produto (REQUIER-DESJARDINS, 2002).

A preocupação de investigar as inter-relações existentes entre o desenvolvimento agroalimentar local e as dinâmicas territoriais deram amplitude ao conceito de Sistemas Agroalimentares Locais (SIAL), que está diretamente relacionado com o sistema de produção alimentar local, onde o território se converte em um ator histórico e social importante (REQUIER-DESJARDINS, 1999; BOUCHER et al., 2000).

Segundo Requier-Desjardins (2002), os SIAL são concentrações locais de pequenas empresas de transformação agroalimentar que apresentam as seguintes características: a) freqüentemente são orientados para a confecção de produtos cuja qualidade é ligada originalmente ao território; b) são baseados nos ativos específicos, recursos comuns à disposição dos atores destes sistemas de diversas ordens; c) realizam freqüentemente uma produção coletiva de bens privados e públicos; d) possibilidade de identificar tais sistemas em diversos países ao mesmo tempo.

Segundo Lins (2004), o espaço do SIAL não possui um conteúdo meramente geográfico, e sim, por um espaço construído por ações coletivas, marcadas por questões culturais e regulado institucionalmente. No SIAL deve existir uma interação entre território e a cadeia produtiva (produção-distribuição-consumo) de um determinado alimento. É nessa ótica que os ativos específicos ganham notoriedade, principalmente no que se refere à imagem que o território representa em termos de diferenciação. A imagem do território é o ponto fundamental para a sustentação dos SIAL e, portanto, objeto de interesse generalizado entre os agentes.

Pode-se fazer analogia do SIAL com as aglomerações de pequenos produtores em feiras de comércio, pois o objetivo, como poderá ser observado quando da contextualização destas, é o mesmo. Assim, esses dois exemplos citados brevemente são estruturas empresariais criadas de forma a se aumentar a competitividade coletiva.

3. MÉTODO

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, a qual de acordo com Roesch (1999), é um levantamento de características conhecidas, componentes de um fato, fenômeno ou problema. Mais do que isso em levantamentos, o objetivo é obter informações sobre uma população. O público-alvo, neste estudo, é o grupo formado pelos dozeiros participantes da Fenadoce 2006.

Como fonte de informação foram utilizados dados secundários provenientes de pesquisa bibliográfica sobre os seguintes temas: estratégia, estratégia cultural, desenvolvimento regional e sistema agroindustrial local (SIAL).

Para a coleta dos dados primários utilizou-se um questionário induzido, com questões abertas e fechadas, semi-estruturado, junto às empresas de doces participantes da Fenadoce 2006. Com 34 estandes de comercialização, constatou-se que estes foram ocupados por 30 docerias, que caracterizaram o público-alvo de análise. Dos 30 (trinta) questionários enviados, 17 (dezessete) docerias retornaram, o que representa aproximadamente 57% dos entrevistados, compondo a amostra deste trabalho. Como complemento, utilizaram-se informações obtidas em palestras proferidas pela Embrapa Clima Temperado (CPACT), pela Indústria de Conservas Irmãos Oderich LTDA e pelo Sebrae do município de Pelotas, bem como as observações realizadas durante visita a Fenadoce 2006.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

4.1 As feiras no contexto histórico e sua importância

A importância da prática do comércio em feiras é datada dos primórdios da humanidade, quando ainda eram exercidas atividades de trocas sem o uso da moeda, chamadas de escambo. O aprimoramento destas práticas levou ao surgimento de lojas e, em seguida, de grandes conglomerados comerciais, onde era possível adquirir os mais diversos produtos, como ocorria

nos mercados do Império Romano. Porém, com a decadência deste, as lojas desapareceram, passando então o comércio a ser exercido exclusivamente nas feiras (CORREIA, 2002).

A feira é um fenômeno marcante na história econômica e sociocultural da modernidade. Precedida pelo mercado, instituição ainda mais antiga, pode ser interpretada como um fenômeno social total, no sentido de Marcell Mauss, cuja análise sobre o exercício da troca desde as antigas civilizações é sugestiva quando se examina o potencial de aprendizagem de feiras. Segundo Mauss (1950), o fenômeno da troca está arraigado práticas sociais desde as civilizações mais antigas e representa muito mais que um simples interesse econômico: “[...] as trocas são fenômenos sociais ‘totais’ e expressam ao mesmo tempo, e de uma só vez, todas as espécies de instituições: religiosas, jurídicas e morais [...]”.

Conforme Rice (1992) feiras são eventos que representam um microcosmo da(s) indústria(s) que representa(m), abrigando variadas ações de compradores e vendedores, provedores de serviços, parceiros, organismos setoriais e regulatórios, que expõem e analisam produtos e/ou serviços para a realização de negócios. Este mesmo autor ainda considera que a atitude de gestores com relação às feiras é determinante para seu aproveitamento como oportunidade para a busca de informações. Segundo o autor, a partir do momento em que os atores organizacionais que participam de feiras se tornam conscientes dos benefícios decorrentes da participação nesses eventos, vislumbram possibilidades distintas de aprendizagens, conforme sua cultura e vivência dentro da empresa.

Além disso as feiras criam um ambiente especial, social e lúdico, sendo frequentemente associadas ao lazer. Neste ambiente os membros de uma organização podem interagir intensamente com clientes, competidores e fornecedores. Tais traços conferem às feiras a qualidade de um contexto favorável à aprendizagem. Também se identifica nas feiras um ambiente propício ao estabelecimento da justaposição entre ordem e desordem, humor e emoção, reconhecidos facilitadores da aprendizagem (WEICK e WESTLEY, 1996; CASALI, 1997).

Segundo Dekimpe (1997), as feiras setoriais são responsáveis por 10% dos negócios de comunicação de *marketing* nas firmas americanas e por 20% nas firmas européias. O *Trade Show Bureau* apresenta que, entre 1989 e 1994, o número de feiras nos Estados Unidos e no Canadá aumentou de, aproximadamente, três mil e trezentos para quatro mil e quinhentos; o número de visitantes aumentou de sessenta milhões para oitenta e cinco milhões e o número de expositores subiu de um milhão para um milhão e trezentos mil. Esses números ilustram a dimensão que a atividade vem tomando no contexto dos negócios (GOPALAKRISHNA, 1995).

No Brasil, a importância das feiras setoriais para o desenvolvimento dos negócios, sobretudo das pequenas e médias empresas, torna o tema atrativo ao constatar que em 2003 o mercado de feiras setoriais movimentou no Brasil 38 mil empresas dos mais variados setores, 406% a mais que em 1992 (ABIKO, 2002).

4.3 A relevância do doce, antecedentes e caracterização da Fenadoce

Nas últimas décadas, segundo Tomita et al. (1999), o consumo de açúcar em sociedades emergentes tem sido crescente. A substituição de produtos locais por alimentos manufaturados, particularmente com alto conteúdo de açúcar, tem levado o consumidor a buscar novas fontes de produtos derivados do açúcar, uma vez que a preferência por doces tem sido sugerida como importante fator no consumo individual de açúcar.

O consumo de alimentos adoçados é influenciado por uma variedade de fatores como: biológicos, psicológicos, sociais, ambientais, culturais, hábitos dentais, desempenho escolar e recursos financeiros. Sabe-se que o consumo de açúcar decresce com a idade e em estudos de Tomita et al. (1999) percebe-se uma alta correlação entre a preferência por doce entre crianças, e a preferência por doces sendo, em parte, um hábito cultural familiar.

Neste contexto, é importante salientar que nos países desenvolvidos o consumo de açúcar é menor do que em países em desenvolvimento e um dos motivos é que o preço do açúcar é inferior ao preço das frutas.

A economia da metade sul do Rio Grande do Sul, região que engloba o município de Pelotas, teve sua economia baseada durante os séculos XVIII e XIX na produção e comercialização do charque. No início do século XX, o setor que era o propulsor do crescimento

do município, entra em decadência, a qual deriva, entre outros fatores, do encarecimento do fator mão-de-obra. Mesmo sendo este o principal produto da economia pelotense, já estava presente a tradição da produção de doces em função da imigração portuguesa no município (PESAVENTO, 1984).

Procurando dar uma maior representatividade para o setor de doces, nasce em 1986 a Feira Nacional do Doce de Pelotas-RS (FENADOCE), criada pelo Poder Público em associação a outras entidades, sendo que no ano de 1995 a Câmara de Dirigentes Lojistas de Pelotas (CDL/Pelotas) assumiu o evento. Desde então, a feira só cresceu. No início, acontecia a cada dois anos, sempre em um local diferente na cidade. A partir de 2000, tornou-se anual e ganhou endereço certo: o Centro Internacional de Cultura e Eventos, próximo ao principal trevo de entrada do município. O evento concentra-se em uma área total de 17 hectares, um área coberta de 22 mil m², estacionamento com vagas para 5 mil carros e 150 ônibus e um auditório com capacidade de 400 pessoas (FENADOCE, 2006).

O quadro 1 apresenta os dados econômicos da feira durante os últimos 3 anos, onde se percebe que houve um pequeno decréscimo na comercialização dos doces, em virtude da diminuição do consumo *per capita*, enquanto o número de expositores permaneceu inalterado.

Quadro 1: Informações econômicas da FENADOCE em três períodos consecutivos: 2004, 2005 e 2006.

Ano	Edição	Período de realização	Nº de visitantes (mil)	Nº de doces comercializados (milhões)	Preço do doce na feira (R\$)	Consumo <i>per capita</i> de doces	Nº total de expositores
2004	12ª	2 a 20/06	325	3	1,50	9,2	450
2005	13ª	25/5 a 12/6	328,8	2,56	1,50	7,8	450
2006	14ª	7 a 25/6	330	2,7	1,50	8,2	450

Fonte: Feira Nacional do Doce (FENADOCE). Secretaria Executiva da FENADOCE. Disponível em: <<http://www.fenadoce.com.br>>. Acesso em 19/07/2006.

A cultura dos doces em Pelotas foi herdada das tradições culturais portuguesas através dos imigrantes em meados do século XIX, seguidos dos italianos e alemães, os quais trouxeram em suas receitas os doces ninho, fios-de-ovos, baba-de-moça, camafeu, papo-de-anjo, trouxinhas recheadas, pastel de santa clara e outros. Os imigrantes comemoravam suas festas com muito doce, e cada família tinha a tradição de passar as suas receitas de geração a geração (SEBRAE, 2006).

Os doces caseiros são caracterizados em: doces de compotas, chimias ou geléias, doces cristalizados e doces em pasta. A produção de doces artesanais de Pelotas absorve uma grande quantidade de gema de ovos, principalmente pela tradição dos doces oriundos de países europeus. A produção econômica de frutas de alta qualidade, prioriza o uso de métodos ecologicamente seguros que minimizam as aplicações de insumos e agroquímicos, assegurando a preservação do meio ambiente e da saúde humana (EMBRAPA, 2006; ODERICH, 2006).

5. RESULTADOS

Inicialmente, procurou-se verificar junto aos doceiros de Pelotas se, no entendimento dos mesmos, a Fenadoce constitui-se, enquanto uma feira de comércio, em uma aglomeração que tenha um caráter estratégico para seus negócios. Dos 17 (dezessete) doceiros participantes desta pesquisa, 16 (dezesseis) consideraram a Fenadoce como sendo estratégica para seus negócios. Procurou-se, ainda, verificar junto a estes, quais seriam os principais aspectos que justificam a caracterização da feira como estratégica, sendo apontados, entre outros fatores, conforme demonstra o quadro 2, a ampliação territorial de mercado e a significância das receitas financeiras provenientes da feira sobre o faturamento anual dessas empresas.

Quadro 2: Principais aspectos estratégicos apontados pelos doceiros da Fenadoce.

A feira é estratégica para seu negócio?	Nº de doceiros	Principais aspectos apontados
Sim	16	Ampliação territorial de mercado
		Divulgação da marca da empresa
		Aumento da clientela
		Significância da participação das receitas na feira sobre o faturamento anual
Não	1	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados demonstrados na tabela anterior vêm confirmar a afirmação de Rice (1992) de que, a partir do momento em que os atores organizacionais que participam de feiras se tornam conscientes dos benefícios decorrentes da participação nesses eventos, estes vislumbram possibilidades distintas de aprendizagem, a qual se reflete na sua conscientização do caráter estratégico das feiras para a inserção das empresas em um mercado cada vez mais competitivo. Neste cenário, aspectos apontados como a ampliação territorial de mercado e a divulgação da marca são fatores fundamentais.

Esta conscientização, por parte dos doceiros de Pelotas, do caráter estratégico de sua participação nas feiras de negócios é refletida pelo crescimento apresentado no número de participantes de feiras no Brasil. Conforme Abiko (2002), no ano de 2003 este mercado movimentou 38 mil empresas, o que representou 406% de crescimento em relação ao ano de 1992.

Em um segundo momento, procurou-se identificar, segundo a visão dos doceiros de Pelotas, que aspectos ligados à participação dos mesmos na Fenadoce seriam determinantes de vantagens competitivas para seus negócios. Entre outros aspectos, conforma a figura 2, destacaram-se a divulgação da marca e o incremento das vendas durante a feira.

Um aspecto que deve ser ressaltado, perante a análise dos resultados, é a representatividade da participação das receitas financeiras obtidas na feira sobre o faturamento anual dos doceiros participantes. De acordo com os questionários, 62,5% das docerias faturaram na feira o valor correspondente a mais de 20% de suas receitas anuais em um período que representa, aproximadamente, 5% do total de dias do ano.

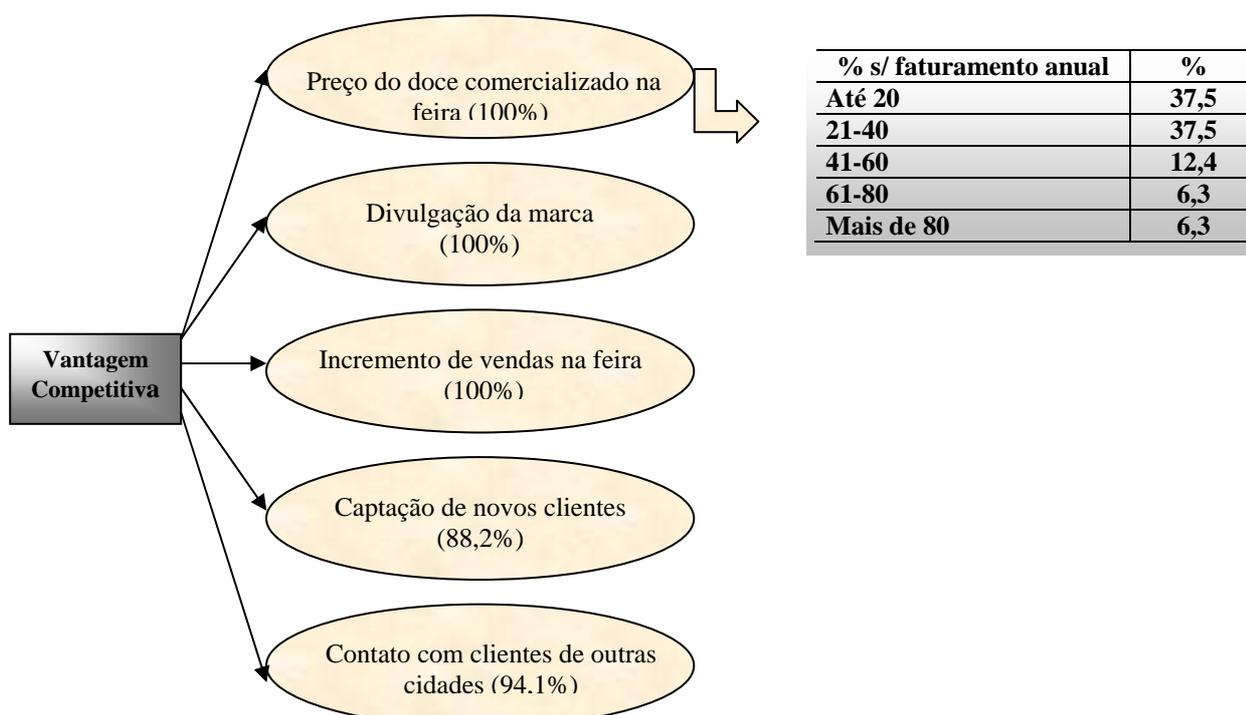


Figura 2: Vantagens competitivas da participação na Fenadoce apontados pelos doceiros de Pelotas.

Fonte: Dados de pesquisa.

Diante desta situação de significativa participação do faturamento com a feira perante a receita anual dos doceiros de Pelotas, a ampliação de pontos de venda dos doces de Pelotas, mediante canais diferenciados de comercialização, poderia ser uma fonte de potencialização das vantagens competitivas de diferenciação dos doces de Pelotas. Um exemplo a ser tomado é o das feiras livres itinerantes de Porto Alegre, as quais poderiam ser um canal utilizado para uma maior inserção em nichos diferenciados de mercado, que poderiam gerar um maior rendimento anual para os doceiros de Pelotas.

Um aspecto que chamou a atenção nas entrevistas e que merece destaque é o preço do doce na feira. Alguns entrevistados demonstraram discordância a esse aspecto, em função do preço de comercialização praticado durante a feira. Segundo os mesmos, a qualidade associada ao doce de Pelotas é um aspecto de diferenciação de seus produtos, o que, seguindo a lógica da cadeia de valor de Porter (1980), deveria agregar valor ao produto e, por conseguinte, proporcionar um preço-prêmio ao produtor. Porém isto, segundo os mesmos, não vem ocorrendo em função do tabelamento de preços imposto pela organização da feira.

Mesmo diante desta problemática, não se pode deixar de considerar que a estratégia básica adotada pelos doceiros da Fenadoce é a diferenciação, conforme é mostrado na figura 3. Este fato é corroborado pela constatação de que um valor intangível está associado ao doce da feira e é percebido pelo consumidor, fato este apontado unanimemente pelos doceiros de Pelotas como um diferencial, ou seja, mais do que unicamente valores econômicos, estão presentes neste produto valores culturais.

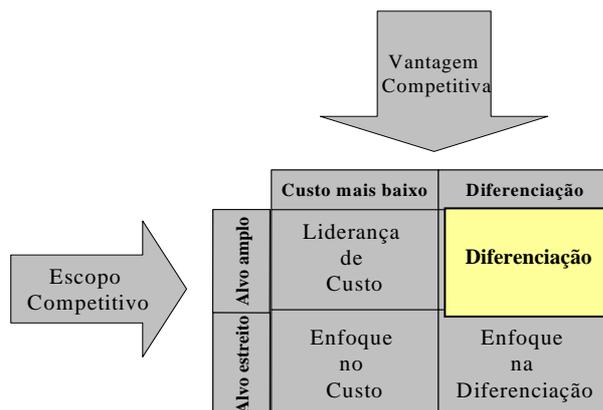


Figura 3: Tipo básico de estratégia adotado pelos doceiros da Fenadoce.

Fonte: Aplicação dos dados de pesquisa à adaptação de PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

Em seguida, passaram-se a verificar junto aos doceiros de Pelotas quais seriam os fatores motivacionais para o consumo de doces na Fenadoce. Apontou-se, de forma unânime, a qualidade dos doces, o turismo e as atrações da feira como principais motivadores para a participação do público consumidor. Outro fator que merece destaque, o qual foi apontado por 82,3% como importante, são os fatores culturais, conforme o quadro 3.

Quadro 3: Fatores motivacionais para o consumo de doces na Fenadoce.

Fonte: Dados de pesquisa.

De acordo com Mintzberg (2000), os fatores culturais são entendidos por aspectos como ideologia, conjunto de crenças, valores e paradigmas presentes tanto nas características individuais (pessoas) quanto nas coletivas (empresas). Mais do que isso, a cultura está presente em cada objeto do nosso dia-a-dia: naquilo que comemos, na música que ouvimos, no modo como nos comunicamos.

Diante deste contexto, a estratégia de uma empresa deve levar em conta não somente valores tangíveis e mensuráveis, mas também valores intangíveis (culturais). O entendimento deste ambiente multifacetado culturalmente pode levar determinadas empresas escolham explorar aqueles valores determinados como “fatores-chave”, por estes proverem vantagens competitivas inigualáveis. Isto corrobora a afirmação de Peters & Waterman (1982) de que a qualidade, aspecto apontado por 100% dos entrevistados como motivacional para o consumo de doces na Fenadoce, é fator de vantagem competitiva inigualável.

Procurando identificar os aspectos relacionados aos valores tangíveis e intangíveis, levou-se em consideração os critérios de avaliação propostos por Barney (1986), conforme demonstra a figura 4.

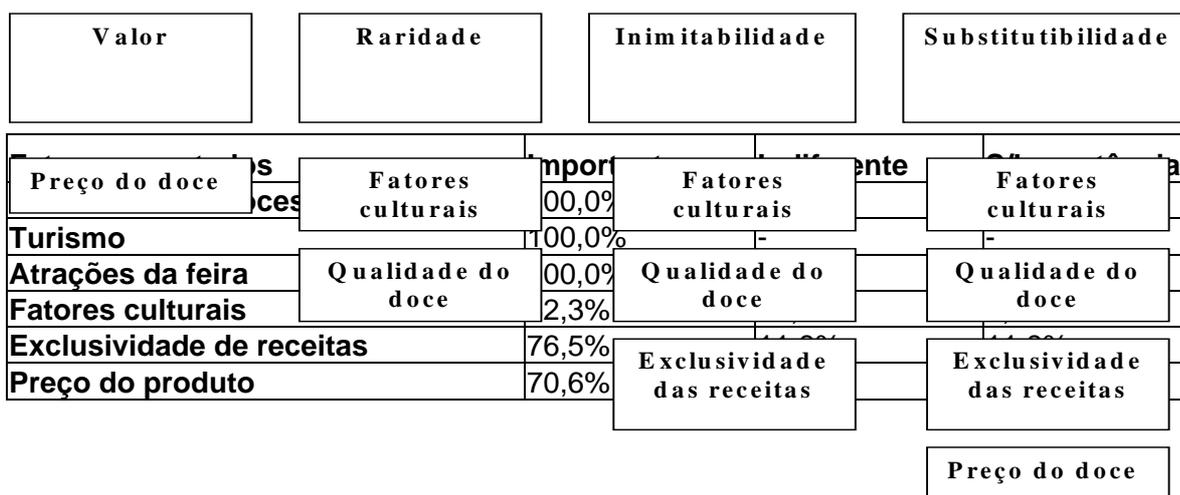


Figura 4: Características e recursos estratégicos dos doceiros e dos doces da Fenadoce

Fonte: Adaptado de BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. Vol, cap.3, 1986. pp. 656-665.

De acordo com Barney (1986), para que uma empresa tenha uma estratégia bem sucedida, esta deve levar em consideração o conhecimento dos quatro fatores estratégicos destacados na figura 4, quais sejam valor, raridade, inimitabilidade e substituíbilidade. Tais aspectos, conforme pôde-se captar nos questionários aplicados, estão presentes tanto no produto doce quanto nos recursos utilizados pelos doceiros da Fenadoce.

Logo, a estratégia de comercialização dos doces via feira constitui-se em um canal que leva em conta tanto a obtenção de potencialidades advindas de fatores tangíveis, como o preço do doce, mas principalmente de fatores intangíveis, como fatores culturais, exclusividade de receitas e a qualidade do doce, que são os fatores que mais pesam para o consumidor.

Pôde-se perceber como o principal aspecto os fatores culturais relacionados aos doces comercializados na feira, ou seja, mais do que unicamente procurar o consumo de um doce, o consumidor identifica-se com os valores intangíveis inerentes ao doce da Fenadoce, sendo este um aspecto a ser melhor explorado pelos doceiros de Pelotas, seja via aumento dos preços unitários, gerando maiores receitas, seja via a extensão de instrumentos de comercialização à outras localidades e/ou a mesma, em diferentes épocas do ano.

Neste sentido, conforme o que foi respondido pelos doceiros da Fenadoce, as instituições citadas no Quadro 4 tem importante papel para a organização e desenvolvimento de feiras comerciais naquele município. A participação destas instituições, mais do que um interesse individual, busca o interesse coletivo, qual seja, gerar efeitos multiplicadores de emprego e renda sustentáveis, bem como procurar fomentar o desenvolvimento regional.

Quadro 4: Papel das instituições e empresas na organização da Fenadoce.

Instituições	Importante	Indiferente	S/Importância
Doceiros	94,1%	5,9%	-
Sebrae	94,1%	-	5,9%
Universidades	88,2%	11,8%	-
CDL	88,2%	5,9%	5,9%
Prefeitura Municipal	88,2%	-	11,8%
Embrapa CPACT	76,5%	17,6%	5,9%

Fonte: Dados de pesquisa.

Relacionando a interação entre estes agentes com o que é aplicado pelo SIAL, Lyns (2004) e Córdova (2003) ressaltam que em um território se busca realçar traços, como o compartilhamento, tanto de visões sobre os problemas e oportunidades, quanto de hábitos, rotinas e conhecimentos, bem como a inclinação dos atores à ação coletiva.

Tais aspectos são o foco analítico das instituições envolvidas no desenvolvimento regional, uma vez que estas instituições consideram, em suas tomadas de decisão, as vocações regionais. Neste sentido a Fenadoce, por se tratar de um evento que possibilita mais do que unicamente a venda de doces, estendendo-se à comercialização de outros produtos, pode ser capaz de gerar desenvolvimento regional para a região de Pelotas.

Dada a importância conferida aos agentes envolvidos na feira, conforme demonstra o quadro 4, pode-se relacionar com três das características de um SIAL propostas por Requier-Desjardins (2002): a) freqüentemente são orientados para a produção de produtos cuja qualidade é ligada originalmente ao território; b) são baseados nos ativos específicos, recursos comuns à disposição dos atores destes sistemas, de diversas ordens; c) realizam freqüentemente uma produção coletiva de bens privados e públicos.

Destaca-se, ainda, a importância, neste contexto, da interação entre território e a cadeia produtiva (produção-distribuição-consumo) do doce. É nessa ótica que os ativos específicos ganham notoriedade, principalmente, no que se refere à imagem que o território representa em termos de diferenciação. A imagem da região de Pelotas, bem como da Fenadoce, é o ponto fundamental para a sustentação da cadeia produtiva do doce, caracterizando-se, portanto, em objeto de interesse generalizado entre estes agentes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após aplicação de questionário junto aos doceiros participantes da Fenadoce 2006, e buscando responder ao objetivo proposto neste trabalho, observou-se que a Feira é estratégica para estes doceiros, bem como lhes garante vantagem competitiva.

Dentre estas vantagens, destacam-se, principalmente, a divulgação de suas marcas, capacidade de expansão de mercados e conquista de novos clientes, bem como a significativa participação das receitas de vendas durante a feira em relação ao faturamento anual destas docerias.

Em relação à estratégia destes agentes, no que se refere à comercialização de seus produtos, percebeu-se que ocorre a diferenciação, onde destacam-se aspectos relacionados à cultura daquela região, exclusividade de receitas e qualidade dos doces, fatores estes que, segundo os doceiros, se constituem no diferencial percebido pelo público participante da feira e pelo público consumidor dos doces de Pelotas.

Na ótica dos sistemas agroindustriais locais, evidenciou-se a importância, tanto para a organização da feira quanto da cadeia produtiva de doces, da participação de entidades como a Embrapa Clima Temperado, Universidades, CDL, Sebrae, Poder Público e os doceiros de Pelotas.



A sintonia de interação entre estes atores, em um contexto territorial local, torna-se fundamental para a alavancagem de seu desenvolvimento regional.

Verificou-se, dessa forma, que a Fenadoce é instrumento estratégico que proporciona vantagens competitivas para seus doceiros, cabe questionar de que maneira se poderia potencializar o uso desta ferramenta e, conseqüentemente, os resultados diretos e indiretos para os doceiros e a comunidade pelotense.

Neste contexto, sugere-se a implementação de novos estudos acerca da viabilidade de conferir à Fenadoce um caráter itinerante e mais freqüente, implantando um dinâmico canal de comercialização dos genuínos doces de Pelotas em outras localidades do Estado e do País.

Por um lado, a utilização de canais diferenciados de comercialização poderia aumentar a receitas dos doceiros de Pelotas e tornar os doces mais conhecidos. Por outro lado, aspectos apontados na pesquisa como significantes, como o turismo e as atrações da feira, que são um fator de atratividade para o público consumidor, e para o município de Pelotas, perderiam importância, na medida que os consumidores não mais precisariam ir até a feira para consumir o doce. Assim, os benefícios em termos de desenvolvimento regional perderiam força, pois a renda deixada no município, via gastos na feira, diminuiria, o que teria efeitos multiplicadores de queda na renda, impostos e emprego agregados.

Sendo assim, caberia identificar e comparar as possíveis vantagens e desvantagens da adoção deste tipo de comércio, o que se caracteriza como sugestão para futuras pesquisas. Ainda se poderiam explorar aspectos que foram fatores limitantes deste estudo, como estender a pesquisa para os consumidores e demais agentes envolvidos na cadeia, procurando validar com estes os resultados obtidos neste artigo.

REFERÊNCIAS

ABIKO. K. Como otimizar a participação em feiras. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v. 23, n. 10, dez. 2002.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**. Vol, cap.3, 1986. pp. 656-665.1986

BASSAN, D. S.; STENDENBERG, D. R. Desenvolver buscando a redução das desigualdades. In: BECKER, D.F.; WITTMANN, M.L. (Orgs). **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

BELLO D. C.; BARCZAK G. Using industrial trade shows to improve new product development. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 5 n. 2, p. 43, Summer/Fall 1990.

BOISIER, S. Modernidad y territorio. **Cuadernos Del Ilpes**. Santiago do Chile, 1996.

BOUCHER F., SAUTIER D., BRIDIER B., MUCHNIK J., REQUIER-DESJARDINS D. (2000). **Globalización y evolución de la agroindustria rural en América Latina: Sistemas Agroalimentarios Localizados**. Serie documentos de trabajo PRODAR No. 10. Lima, Perú. 40 p.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. **Escritos de educação**. Petrópolis:Vozes, 1998.

CASALI, A. (Org.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: Educ, 1997.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas , 1998, p. 11-67.



Conservas Oderich S.A (ODERICH). **Produção Integrada de Frutas e Rastreabilidade na Oderich**. Auditório da Oderich S.A., Pelotas-RS, 23 de junho de 2006.

CORREIA, L. C. M. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002 **XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação**, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.

DEKIMPE M. G. Generalizing about trade show effectiveness: a cross-national comparison. **Journal Marketing**, v. 61, p. 55-64, 1997.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). **Produção Integrada de Frutas (PIF)**. Auditório da Embrapa Clima Temperado, Pelotas-RS, 23 de junho de 2006.

Feira Nacional do Doce (FENADOCE). **Secretaria Executiva da FENADOCE**. Disponível em: <<http://www.fenadoce.com.br>>. Acesso em 19/07/2006.

GOPALAKRISHNA S. Do trade shows pay off? **Journal of Marketing**, Chicago, v.59, n. 3, p. 75-83, July, 1995.

HOFER, C.W, SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West Publishing.1978.

LINCK, T; SCHIAVO C., (org.). **Globalizacion y Territorio. Nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la Cuenca del Plata**. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay. 2003.

LYNS, H. **Território, Cultura e Inovação. A Ótica dos Sistemas Agroalimentares Localizados**. In: IX Encontro Nacional de Economia Política. Uberlândia – MG, Brasil.2004.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 1950.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookmann Companhia Editora, 1ª edição, 2000.

PESAVENTO, S. J. **História do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Editora Mercado Aberto, 1984.

PETERS, T.J; WATERMAN, R. H. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press.1980.

RICE, G. Using the interaction approach to understand international trade shows. **International Marketing Review**, London, v. 9, n. 4, p.32-45. 1992.

REQUIER-DESJARDINS, D. **Agro-Industria Rural y Sistemas Agroalimentarios Localizados: ¿Cuáles puestas?** In: X Aniversario De Prodar, Quito, Peru. Noviembre de 1999.

_____. **Multifonctionnalité, territoire et secteur agro alimentaire: une approche par lès "systèmes agroalimentaires localisés"**. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Cahier n°02-01. Jun. 2002.

ROESCH, S. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.



4^o Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

SCHMITZ, H; NADVI, K. **Clustering and Industrialization: Introduction**. In: World Development Vol. 27, No. 9, pp. 1503 – 1514.1999.

Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). **A cultura dos doces na cidade de Pelotas-RS**. Auditório do Centro Internacional de Cultura e Eventos, Pelotas-RS, 24 de junho de 2006.

TOMITA, N., E; NADANOVSKY, P.; VIEIRA, A. L.; LOPES, E. S. Preferencias por alimento doces e cárie dentária em pré-escola. **Journal of Public Health**. V. 33, n. 6, dez. 1999. Universidade São Paulo. Faculdade Saúde Pública. 542 – 546p.

VELARDE I, GARAT, J. J., MARASAS, M, SEIBANE, C. **Sistemas de producción locales en el Río de La Plata, Argentina: concertación de actores, diferenciación y valorización de productos típicos**. Editorial Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay. 2002.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron. In.: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organizational studies**, 1996.