

O PÓLO DE DOCES DE PELOTAS-RS SOB A PERSPECTIVA DA REDE DE VALOR: POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS

Jamur Johnas Marchi (UNIPAMPA)

jamurj@yahoo.com.br

Tiago Zardin Patias (UNIPAMPA)

tzpatias@yahoo.com.br

Jordana Marques Kneipp (UFPEL)

jordanamk@hotmail.com



O presente artigo estuda através da abordagem da rede de valor o pólo de doces de Pelotas-RS, localizado na região sul do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi conduzida através do método de estudo de caso, coletando dados através de questionários e entrevistas junto a 59 empresários e gestores do pólo. Procurou-se identificar os atores que compõem a rede de valor do pólo, mapeando-a, e sugerir proposições estratégicas advindas deste mapeamento que possam ser alternativas para o desenvolvimento do pólo. Como resultado, percebeu-se que na visão de gestores e integrantes do pólo, a rede de valor é formada por clientes como consumidores finais, terceiros e revendedores; fornecedores, onde os atacados predominaram; concorrentes, onde se destacaram as grandes doçarias integradas ao pólo, doces industrializados e o comércio informal; relativo aos complementadores destacou-se a falta conhecimento sobre os mesmos. Concluiu-se que o conhecimento dos elementos da rede de valor possibilitam ao pólo identificar os atores/relacionamentos envolvidos no negócio, o que pode subsidiar estratégias. No sentido de colaborar foram propostas estratégias cooperativas analisando a rede de valor do pólo construída com base na pesquisa.

Palavras-chaves: Estratégia. Rede de valor. Pólo

1 Introdução

A competição global pode ser vista em dois movimentos dicotômicos: de um lado, grandes organizações que ganham em economia de escala e na subordinação econômica a que submetem os países em desenvolvimento, de outro, vislumbram-se alternativas de desenvolvimento econômico (parcerias e cooperações entre empresas) onde a ação coletiva representa uma estratégia eficaz de sobrevivência, especialmente para micro e pequenas empresas (CASTELLS, 1999; CASAROTTO e PIRES, 2001). Em termos de ação coletiva, discute-se o conceito de capital social, que representa a capacidade de indivíduos e grupos trabalhar em prol de objetivos comuns ou convergentes (COLEMAN, 1988; BOISIER, 2000; GROOTAERT *et al.*, 2003; PUTNAM, 2005).

Considerando estudos recentes sobre políticas de desenvolvimento, destaca-se a importância dos agentes e fatores locais organizados em redes como: distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos locais e de inovação (PORTER, 1989; CASTELLS, 1999; AMATO NETO, 2000; CANEVER *et al.*, 2004). A valorização da produção local e a sua organização em novas configurações organizacionais baseadas na coopetição integram empresas que buscam conjuntamente vantagens competitivas baseadas na complementaridade, na criação de poder de compra, na ampliação da base técnica e de conhecimentos, que de maneira isolada talvez não seria possível. O conceito de coopetição pode ser empregado para definir “empresas que competem e cooperam ao mesmo tempo” (LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 12; BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996).

Gerenciar estas novas configurações produtivas de maneira estratégica consiste em um desafio enfrentado pelos seus gestores. Para colaborar na superação deste desafio, este trabalho estuda o pólo de doces de Pelotas-RS visando apresentar uma alternativa para a formulação de estratégias para através da rede de valor. A pesquisa foi conduzida através do método de estudo de caso, coletando dados através de questionários e entrevistas junto a 38 empresas formais, 21 empreendedores informais. O setor de doces de Pelotas-RS é formado por pequenas e médias empresas e organizações informais, as quais atuam coletivamente sob a denominação de pólo. No trabalho, abordam-se conceitualmente as novas configurações produtivas e a teoria de rede de valor, além da metodologia utilizada. Faze-se uma discussão com os resultados enfatizando a aplicabilidade da rede de valor para o pólo de doces de Pelotas-RS e a possível proposição de estratégias.

2 Novas configurações produtivas

No contexto organizacional a dinâmica concorrencial atual não está sendo mais explicada somente pelo paradigma mecanicista baseado nos pensamentos newtonianos de causalidade linear, nem nas idéias fragmentadoras de Descartes. A competitividade empresarial tornou-se complexa devido à influência dos fenômenos globais que afetam a organização local. De acordo com as idéias de Castells (1999), organizações e indivíduos estão socialmente envolvidos em teias e redes de relações onde a interdependência destes relacionamentos passa a ter relevância. Essas teias de conexões resultam em novas formas organizacionais, que estão baseadas na associação, na complementaridade, no compartilhamento e na ajuda mútua entre as diversas organizações que fazem parte dos mesmos.

Estes esforços conjuntos entre empresas assumem diferentes formatos que podem ser observados sob a forma de fusões, *join ventures*, consórcios, redes empresariais, *clusters*, pólos, entre outros (VINHAS e BECKER, 2006). Segundo Cassiolato e Lastres (2003), esses

novos formatos de associação entre empresas são fundamentais para o enfrentamento dos novos desafios da era do conhecimento, uma vez que favorecem os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e a dinâmica inovadora. Através desses novos arranjos as empresas procuram desenvolver estratégias para solucionar problemas estruturais e conjunturais buscando vantagens para sobreviver através de ações coletivas, tais como: aumento do poder de compra; acesso a novos mercados; acesso às novas tecnologias; melhoria da produtividade e conseqüente redução de custos.

Uma das formas de organização coletiva são os denominados pólos. Para Caporali e Volker (2004) pólo representa o conjunto de empresas de um determinado setor em um território. A nomenclatura **pólo** é bastante utilizada pelo SEBRAE para designar setores nos quais a instituição promove projetos de desenvolvimento em conjunto. Geralmente, abrange as organizações que estão diretamente ligadas à execução do projeto na localidade e incluem a equipe gestora, parceiros, governos locais e beneficiários, isto é, toda organização que, direta ou indiretamente, interfere nas atividades desenvolvidas no local. É relevante destacar que o objeto deste estudo é um setor em que o SEBRAE desenvolve ações e enquadra-se no conceito apresentado.

3 Formulação de estratégias com a rede de valor

Para se pensar em formulação estratégica para um pólo, pode-se tomar algumas teorias da administração estratégica para se fazer aproximações, pois, geralmente estas têm como foco a empresa isolada e não um conjunto de empresas como é o caso de um pólo. Neste tópico apresentam-se algumas destas teorias, porém destaca-se a contribuição da teoria da rede de valor, pois se acredita que esta possui uma visão ampliada do ambiente competitivo.

No contexto da administração estratégica concorrencial, Porter (1989) destaca que o grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas, que estão em constante conflito, quais são: entrantes potenciais, produtos ou bens substitutos, compradores, fornecedores e concorrentes atuais. Porter (1989, p. 06), salienta que “clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais, são todos concorrentes para as empresas podendo ter maior ou menor importância”. Esta visão transmite a sensação de que no ambiente não há nenhum ator/jogador que possa contribuir positivamente para a empresa, nem mesmo os clientes, pois eles disputam por preços menores tornando-se assim concorrentes, todos os *players* são vistos como uma ameaça e as relações como jogos de soma-zero.

Contrariando ou complementando essa visão, os conceitos de cooperação/competição de Nalebuff e Brandenburger (1996) adotam a abordagem de **guerra e paz**, ou seja, cooperar na criação de um mercado e competir na divisão do mesmo, isto simultaneamente, adotando assim o termo **coopetição** para melhor defini-lo. Como o relacionamento entre a empresa, cliente, fornecedor e concorrente são geralmente repetitivos vale destacar a importância de existir cooperação ou complementação entre esses atores visando um ganho maior para todos sem que necessariamente alguns jogadores/atores saiam prejudicados, aumentando assim o tamanho do bolo para depois dividi-lo, configurando jogos de soma não-zero.

Segundo Azevedo, Carvalho e Silva (2003) os jogos de soma zero são aqueles em que a soma final dos benefícios e prêmios resultantes das ações dos jogadores durante o jogo (*payoffs*) se mantém constante, independentemente da ação dos jogadores não existe criação ou perda nos valores adicionados. Já nos de soma não-zero, as ações dos jogadores irão modificar o valor adicionado global e a soma final dos *payoffs* não se mantém constante. Nos jogos de soma zero, uma equipe ou um indivíduo ganha e a outra necessariamente perde, como os de futebol

ou de basquete. Já nos jogos de soma não-zero, os jogadores ou equipes não desempenham papéis contrários um ao outro, mas jogam juntos, a fim de maximizar seus benefícios ou minimizar suas perdas (WAIZBORT, 2005). Em síntese, o que distingue estes dois tipos de jogos é que nos de soma zero obrigatoriamente alguém sairá prejudicado. Já nos jogos de soma não-zero todos os *players* tendem a alcançar algum benefício, em algum momento.

Atualmente, o sucesso de um negócio pode requerer que as empresas sigam as duas estratégias simultaneamente (LADO *et al.*, 1997). A cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa, sozinha, teria dificuldade em desenvolver. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio, pressionando-se mutuamente na busca pelo desenvolvimento (BENGTSSON e KOCK, 1999). Estratégias cooperativas dão a abordagem da administração estratégica uma forma paradoxal quando se refere às estratégias cooperativas como uma fonte de vantagem competitiva, porque, tradicionalmente, as teorias de competição e cooperação fazem parte de diferentes e antagônicas correntes teóricas (GARCIA e VELASCO, 2002). Na verdade, ter-se-iam que considerar que empresas possam se beneficiar simultaneamente das estratégias de cooperação e competição e ainda, que ambas precisem ser enfatizadas ao mesmo tempo.

Para visualizar as possibilidades estratégicas, a contribuição relevante de Nalebuff e Brandenburger (1996), segundo Armstrong (1997) e Ghemawat (2007), foi a criação da **rede de valor**. A Figura 1 apresenta o modelo ou mapa esquemático do jogo dos negócios, chamado de rede de valor. O objetivo do modelo é facilitar a visualização de todo o jogo, pois, focalizar um único tipo de jogador ou um único tipo de relacionamento, tende a produzir pontos cegos. Para compreender o que são esses complementos, pode-se utilizar o exemplo mais clássico de complementos que são o hardware e o software de computadores, pois um hardware mais rápido instiga as pessoas a progredir para um software mais poderoso. Ou ainda, exemplos mais simples como cachorro-quente e mostarda, carros e financiamentos de carros, televisores e dvd's, ou ainda seguros de carros para os carros etc. Os complementos são sempre recíprocos, ou seja, uma via de mão dupla, o seguro de carros complementa carros novos e carros novos complementam o seguro de carros.

A rede de valor apresenta um quadro mais completo do jogo de negócios, explorando os papéis dos quatro tipos jogadores: clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores e as interdependências entre eles. Dessa maneira o gestor terá maior clareza de qual é o papel que cada um deles desempenha junto à organização e quais são as possibilidades de aprimorar os relacionamentos e ainda de propor novos relacionamentos estratégicos. Na dimensão vertical da rede de valor encontram-se os clientes e os fornecedores e na dimensão horizontal os concorrentes e complementadores.

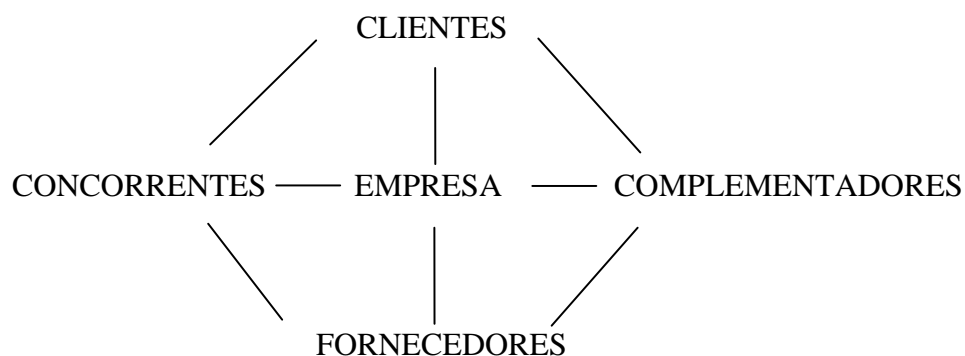


Figura 1 - Rede de valor

Tendo em vista que a parte superior da rede lida com os clientes pode-se dizer que: - um jogador é **complementador** quando o cliente valoriza mais determinado produto seu quando possuem o que o outro jogador oferece do que quando não possuem; - um jogador é **concorrente** quando o cliente valoriza menos determinado produto seu quando possuem o que o outro jogador oferece do que quando não possuem. Na parte inferior da rede, para os fornecedores, as definições são as seguintes: - um jogador é **complementador** quando é mais interessante para o fornecedor oferecer-lhe recurso, quando também está suprindo outro jogador, do que quando não está; - um jogador é **concorrente** quando é menos interessante para o fornecedor oferecer-lhe recursos quando também está suprindo outro jogador do que quando não está (BRANDENBURGUER e NALEBUFF, 1996).

Teoricamente a rede de valor foi criada para empresas. No entanto, Costa (2007) apresenta uma aplicação da rede de valor em um *cluster*, de forma genérica. Afirma que para um *cluster* os jogos cooperativos estão mais ligados aos seus clientes, complementadores e fornecedores. Por outro lado, a competição ocorre entre *clusters*. Contudo, não descarta a possibilidade de que cada empresa dentro de um *cluster* estabeleça suas estratégias competitivas e cooperativas, considerando clientes internos e externos, fornecedores internos e externos, bem como concorrentes internos e externos (COSTA, 2007). Neste trabalho, considerou-se o pólo como um tipo de *cluster* e procurou-se identificar os fornecedores, clientes, complementadores e competidores deste, como apresentado a seguir.

4 Metodologia

O estudo, de caráter exploratório, foi realizado no Pólo de Doces da cidade de Pelotas-RS, localizado na região sul do Estado do Rio Grande do Sul. A população-alvo para aplicação da pesquisa ficou constituída por 38 empresas formais e 21 empreendedores informais. A amostra visou a totalidade da população, porém como alguns declinaram em atender a pesquisa, a amostra final foi de 25 empresas formais e 12 informais, ou seja, 62,7% da população-alvo. A coleta de dados foi realizada através de questionário e entrevistas nos meses de outubro e novembro de 2007. Do total dos questionários respondidos, 81,1%, foram aplicados pelos pesquisadores, 16,2% foram respondidos por e-mail e 2,7% foram respondidos por fax. Neste instrumento de coleta de dados, utilizou-se de questões abertas para dar profundidade ao levantamento de dados (HAIR *et. al.*, 2005).

Também foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores do pólo. Para fins de tabulação e análise dos dados foi utilizado o programa estatístico *Sphinx Léxica*[®], versão 4.5, e também o programa *Microsoft Office Excel*[®], versão 2003. Os resultados foram apresentados em forma de tabelas. Os critérios para a interpretação dos dados foram baseados em pressupostos teóricos, comparando os padrões de base empírica com padrões previstos, ou seja, comparar a base de dados (evidências) com os componentes do modelo proposto (parâmetros), muito utilizado em estudos de caso (YIN, 2001).

4.1 Origens e caracterização do Pólo de Doce de Pelotas-RS

O doce de Pelotas é um testemunho permanente da história e das transformações tecnológicas, dos diferentes momentos sociais, econômicos e culturais (LODY, 2003, p.12). Apesar de não se ter uma definição precisa de quando se originaram, pode-se dizer que a tradição doceira da cidade remonta o ciclo do charque, um dos mais promissores períodos da história do Rio Grande do Sul e teve influência dos imigrantes portugueses, que trouxeram consigo a sua paixão e gosto pelo doce. De acordo com Lody (2003), no século XIX chega a Pelotas a

memória e o patrimônio dos doces portugueses, já que a cidade foi colonizada, especialmente por imigrantes do Aveiro.

Durante o século XIX o doce ocupou os palacetes de Pelotas tornando-se um hábito local, devido a três motivos: a) os colonizadores eram portugueses ou descendentes de portugueses e transportaram de Portugal o gosto pelo doce; b) a população da cidade, devido a excelente condição financeira, primava pelo requinte social, promovendo festas, banquetes, saraus, entre outros; c) a condição de charqueadores tornava fácil a importação de açúcar do Nordeste nos mesmos navios que levavam o charque. Pelotas exportava charque e através de troca, importava o açúcar, vindo do Nordeste, e assim as próprias mucamas em parceria com as sinhás transformavam-no em deliciosas sobremesas adaptadas ao gosto local. (MAGALHÃES, 2003).

Com a chegada de imigrantes de outros países, no século XIX, incorporaram-se à tradição doceira novos costumes e novas técnicas. Com o fim das charqueadas e com a chegada dos imigrantes alemães, italianos e franceses em meados do século XIX, houve a incorporação de costumes e tecnologias. É nessa época que se intensifica o plantio de frutas de clima temperado como pêssago, maçã, figo e marmelo e, pouco depois, estas frutas foram utilizadas para fazer compotas, doces de massa, passas e cristalizados (MAGALHÃES, 2003). Segundo Betemps (2003), os franceses sempre cultivavam frutas em seus pomares e a prática de conservas sempre esteve presente na alimentação dos mesmos. A criatividade desses imigrantes trouxe a cidade de Pelotas uma nova maneira de consumir as frutas, que aliada à tradição doceira portuguesa consistiram nos primeiros passos para a região ser conhecida como grande produtora de frutas e doces.

As receitas tradicionais foram aperfeiçoadas através dos tempos e assim Pelotas vem sendo considerada hoje, no Brasil, a capital do doce e realiza desde 1986, a Feira Nacional do Doce (Fenadoce), que se constitui no maior evento da região, possui caráter internacional e é organizada, anualmente, pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL). O segmento doceiro artesanal de Pelotas responde por um faturamento estimado em 7 milhões e estima-se a venda de 150.000 unidades de doces por mês nos períodos de pico. O número de postos de trabalho chega a cinco mil ao longo de toda a cadeia produtiva (CANEVER *et. al.*, 2004). Estes números exemplificam o potencial do setor e o que ele representa para a cidade de Pelotas, pois envolvem um grande número de atores, empreendedores formais e informais que movimentam parte da economia da cidade.

O Pólo de Doces da cidade de Pelotas-RS iniciou com um projeto de desenvolvimento setorial do SEBRAE Sul no fim do ano de 2005 e reúne os empreendedores da cidade ligados ao mercado de doces, abrangendo tanto empresas formais como doceiros informais. Estes atores produzem doces de confeitaria e doces artesanais de frutas, em diferentes escalas de produção e que atingem diversos mercados. O objetivo do Pólo de Doces de Pelotas-RS consiste em promover e organizar o setor de doces de Pelotas, por meio da capacitação de empresas, melhorando a qualidade dos produtos e processos, possibilitando o desenvolvimento e crescimento das empresas. O projeto possui um gestor, que atualmente é um técnico do SEBRAE, conta ainda com uma consultora da instituição e com uma supervisora geral.

5 Resultados e discussão

A fim de mapear a rede de valor do Pólo de Doces de Pelotas foram identificados os principais *players* que formam a mesma, na visão dos atores que integram o pólo e seus gestores. Para isso, os respondentes da pesquisa, listaram seus principais concorrentes,

fornecedores, clientes e complementadores. Como as questões que se destinavam a mapear a rede de valor eram perguntas abertas, obteve-se um número expressivo de citações. A fim de apresentar de forma mais clara e objetiva, agrupou-se na categoria “outro” as citações que foram apontadas uma única vez pelos respondentes. A Tabela 1 evidencia os principais concorrentes da rede de valor do Pólo de Doces de Pelotas.

O concorrente mais citado, isto é, aquele que foi lembrado mais vezes durante a pesquisa como o principal concorrente é a doçaria Berola com 14,2% das citações. Logo em seguida foi apontada por 11,7% dos respondentes a empresa Pingo Doce. Após aparecem, a Doçaria Pelotense com 6,7% das citações, a empresa Anette Ruas apontada por 5,0% dos respondentes, e a empresa Doces Imperial, com 4,2% das respostas. Estes resultados demonstram que os principais concorrentes que compõem a rede de valor do Pólo de Doces de Pelotas, apontados pelos integrantes do pólo são doçarias da própria cidade, que ainda não se integraram no pólo.

Concorrentes x Frequência		
Concorrentes	F(n)	F(%)
Doçaria Berola	17	14,2
Pingo Doce	14	11,7
Doçaria Pelotense	8	6,7
Doçaria Anette Ruas	6	5,0
Doces Imperial	5	4,2
Doçaria Otto	4	3,3
Doces Bidi	4	3,3
Doces Dona Zilda	4	3,3
VN Doces	4	3,3
Delícias Portuguesas	3	2,5
Doceria Márcia Aquino	3	2,5
Doceiros Informais	2	1,7
Doces Santa Rita	2	1,7
Embala	2	1,7
Olga	2	1,7
Sônia	2	1,7
Outros	38	31,7
Total	120	100,0

Fonte: Pesquisa direta junto ao Pólo de Doces, 2007.

Tabela 1 - Principais concorrentes do Pólo de Doces na concepção dos doceiros

A Tabela 2 identifica os fornecedores, percebe-se que os atacados locais são os principais que compõem a rede de valor do Pólo de Doces segundo os doceiros, uma vez que as quatro primeiras posições mostradas pelos resultados desta categoria são ocupadas por atacados. Dessa maneira, 11,5% dos respondentes apontaram o Macro Atacado Krolow como principal fornecedor, seguido pela empresa Henrique Engel com 9,0% das respostas, Macro Atacado Treichel com 8,3% das citações e Soares com 7,1% das respostas. Logo a seguir, aparece a empresa Elegê, que obteve 4,5% das citações.

Fornecedores x Frequência		
Fornecedores	F(n)	F(%)
Macro Atacado Krolow	18	11,5
Atacado Henrique Engel	14	9,0
Macro Atacado Treichel	13	8,3
Atacado Soares	11	7,1
Elege	7	4,5
Éder Embalagens	6	3,8

Giro Embalagens	6	3,8
Naturovos	6	3,8
Hipermercado Big	3	1,9
Salver Embalagens	3	1,9
Avipal	2	1,3
Coco Ivoti	2	1,3
Consulat	2	1,3
Deplastik	2	1,3
Fruteira Cachoeirense	2	1,3
Harald	2	1,3
Nestlé	2	1,3
Supermercado Nacional	2	1,3
Supermercado Pois-Pois	2	1,3
Outros	51	32,7
Total	156	100,0

Fonte: Pesquisa direta junto ao Pólo de Doces, 2007.

Tabela 2 - Principais fornecedores do Pólo de Doces na concepção dos doceiros

Na Tabela 3 apresentam-se os clientes do Pólo de Doces de Pelotas de acordo com os respondentes. De acordo com os dados da pesquisa evidencia-se que o principal cliente do Pólo de Doces é o consumidor final com 22,4% das citações, ou seja, são as pessoas que procuram diretamente o doceiro para comprar e/ou fazer encomendas.

A seguir aparecem os “terceiros” com 3,7% das citações, que são os que revendem os doces, e também com 3,7% das respostas aparecem padarias que compram dos produtores de doces para posterior revenda no estabelecimento comercial. Nas próximas três posições todas com 2,2% das respostas, são apontados nomes de outras Doçarias (Berola, Otto e Pelotense), demonstrando que estas não possuem fabricação própria de todos os doces que vendem no estabelecimento.

Clientes x Frequência		
Clientes	F(n)	F(%)
Consumidor Final	30	22,4
Terceiros	5	3,7
Padarias	5	3,7
Berola	3	2,2
Doçaria Otto	3	2,2
Doçaria Pelotense	3	2,2
Escolas	3	2,2
Feiras em outras cidades	3	2,2
Instituições de Ensino Superior	3	2,2
Restaurantes	3	2,2
Bagé	2	1,5
Delícias de Pelotas – POA	2	1,5
Doce Viagem	2	1,5
Eventos	2	1,5
Igrejas Evangélicas	2	1,5
Novo Hamburgo	2	1,5
Paraná	2	1,5
Porto Alegre	2	1,5
Santa Catarina	2	1,5
Santa Maria	2	1,5
São Paulo	2	1,5
Outros	51	38,1
Total	134	100,0

Fonte: Pesquisa direta junto ao Pólo de Doces, 2007.

Tabela 3 - Principais clientes do Pólo de Doces na concepção dos doceiros

Por fim, apresentam-se os complementadores (Tabela 4) do Pólo de Doces na opinião dos doceiros cadastrados. Identificou-se como principal complementador a Fenadoce com 14,4% das citações, mostrando que a feira reúne em um mesmo espaço, diversas atividades complementares ao consumo de doces, onde cada expositor precisa inovar, mostrar as características vantajosas daquilo que oferece e atuar em conjunto uns com os outros. Na feira os clientes compram produtos ou serviços complementares, bem como os fornecedores vendem recursos complementares.

A seguir, os respondentes apontaram como complementadores a época do Natal com 7,2%, o que denota que os doceiros acreditam que essa data comemorativa traz maiores oportunidades de negócio. Além das pessoas geralmente comprarem doces para a ceia também é possível personalizar os produtos com motivos natalinos e atuar em parceria com supermercados, lojas de presentes, empresas em geral para oferecerem doces nas confraternizações de final de ano, presentear os funcionários, entre outros, e assim impulsionar as vendas.

Após, os doceiros apontam o Inverno como complementador, com 6,5% das respostas, pois acreditam que nessa época do ano ocorre grande parte dos eventos da cidade e também, nessa estação as pessoas ficam mais propensas a consumirem doces. Também, com 6,5% das respostas, aparece a Qualidade, demonstrando que parte dos doceiros acredita que produtos que utilizem insumos de qualidade e embalagens atraentes promovem melhor o doce.

Nota-se que o conceito de complementador está pouco esclarecido, já que os integrantes do pólo se prenderam a eventos, datas e épocas do ano, não reconhecendo como complementadores os demais *players* da rede de valor.

Complementadores x Freqüência		
Complementadores	F(n)	F(%)
Fenadoce	20	14,4
Natal	10	7,2
Inverno	9	6,5
Qualidade	9	6,5
Datas Comemorativas	8	5,8
Formaturas	6	4,3
Eventos	4	2,9
Feiras em outras cidades	4	2,9
Casamentos	3	2,2
Feira do Livro	3	2,2
Festas	3	2,2
Morango	3	2,2
Padronização	3	2,2
Apresentação	3	2,2
Atendimento	3	2,2
Festas de Final de Ano	3	2,2
Dia das Mães	2	1,4
Feira da Avenida	2	1,4
Pós-venda	2	1,4
Rua do Doce	2	1,4
Outros	37	26,6
Total	139	100,0

Fonte: Pesquisa direta junto ao Pólo de Doces, 2007.

Tabela 4 - Principais complementadores do Pólo de Doces na opinião dos doceiros

A Figura 2 foi elaborada com base nas informações obtidas através da aplicação dos questionários e aponta os cinco principais atores identificados pelos integrantes do pólo em cada categoria, resumindo a rede de valor do Pólo de Doces de Pelotas, com base no modelo de Brandenburger e Nalebuff (1996). Os concorrentes do pólo, na visão dos seus integrantes são as próprias doçarias da cidade integradas ao pólo, no caso as grandes doçarias; os clientes são, além do consumidor final, terceiros/revendedores, as próprias doçarias concorrentes e escolas. Os fornecedores configuram-se em atacados locais e, os complementadores são eventos, datas e épocas do ano.

Para ratificar a rede de valor concebida pelos integrantes do pólo e refletir sobre possíveis estratégias cooperativas, entrevistou-se a equipe gestora do pólo. Na concepção dos gestores, a rede de valor do Pólo de Doces de Pelotas tem como principais concorrentes os doceiros completamente informais, sem estrutura alguma e que vendem o doce por um valor abaixo do mercado. Ainda, citaram algumas empresas de doces industrializados e produzidos em grande escala. Com relação aos principais fornecedores, as gestoras acreditam que a grande maioria compra em atacados e supermercados de Pelotas, porém as marcas basicamente são de empresas fora de Pelotas e até de fora do RS. Poucos já fazem negociações diretamente com as empresas fornecedoras.

Como principais clientes, as entrevistadas argumentam que muitos doceiros vendem para outras cidades, como Porto Alegre e região da Serra, por exemplo. Também muitos vendem para uma terceira empresa (padaria, confeitaria, hotel, restaurante) e essa faz a venda final. E também, têm outros doceiros que a venda principal é doméstica ou até ambulante, para o consumidor final. Com relação aos principais complementadores, as gestoras identificam: *site* de venda de doces na *internet*, embalagem personalizada e interessante ao cliente e eventos como festas de casamento. Conforme relatado, as entrevistadas acreditam que a padronização do doce também pode ser um complementador, já que identificam que os doces que vão mais longe e vendidos em maiores volumes são os mais padronizados.

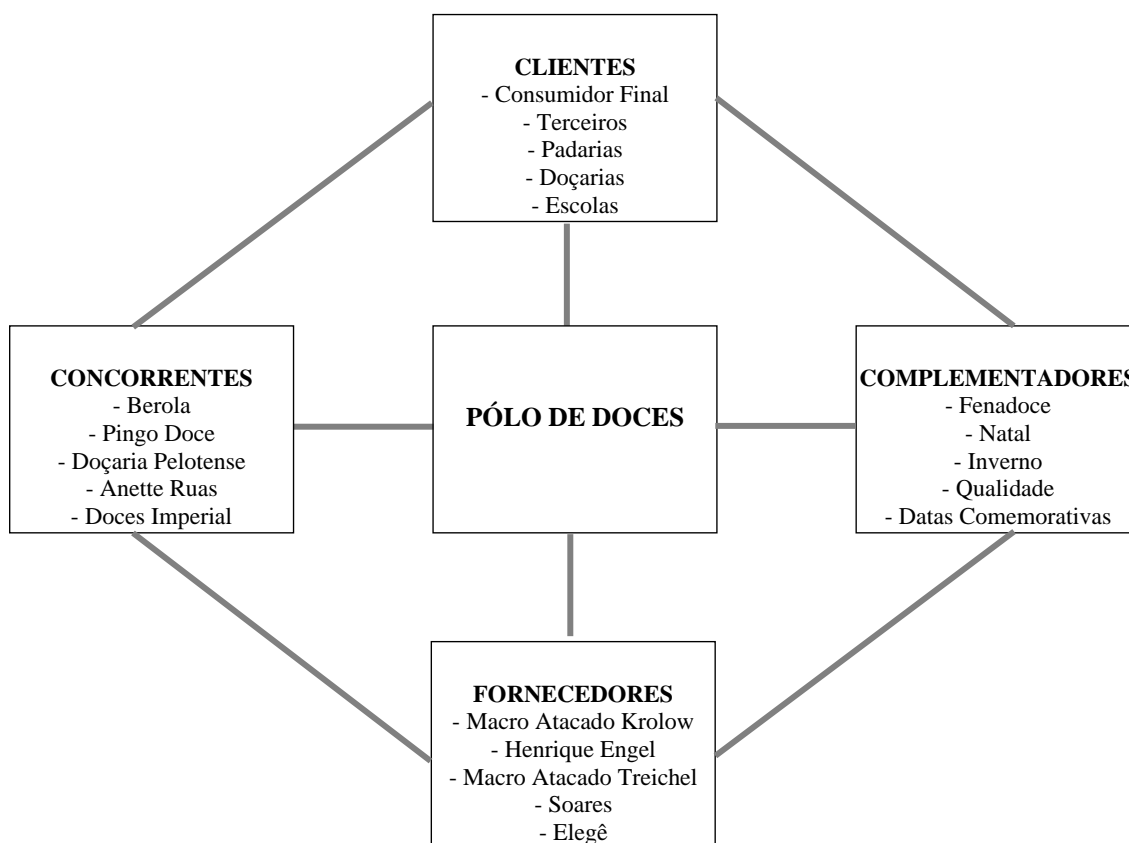


Figura 2 - Rede de valor do Pólo de Doces na concepção dos doceiros

A Fenadoce também foi apontada como complementar, porém as gestoras salientam que já não é mais o grande momento de vendas, é uma ótima venda, porém não mais como há 10 anos atrás, uma vez que os doceiros já enxergam que os 20 dias da Feira é pouco tempo. A Fenadoce era considerada também, uma Feira de Negócios para os doceiros, uma vitrine, hoje se percebe que isso não acontece mais, pois um possível cliente não os procura mais na Feira, vai direto à empresa, ou até através de um site.

Analisando a rede de valor do Pólo de Doces de Pelotas, verificou-se que existem alguns pontos que carecem de maior reflexão a partir dos conceitos de Nalebuff e Brandenburger (1996) a fim de se buscar estratégias cooperativas para o pólo, quais sejam:

a) Estratégias com clientes: Os principais são o consumidor final, terceiros/revendedores, as grandes doçarias do pólo, escolas, e outras cidades, como Porto Alegre e região da Serra Gaúcha. Evitar a venda informal e os atravessadores parece ser uma estratégia plausível neste caso, pois estes não contribuem em valor para o pólo. Ainda, outra estratégia seria buscar uma aproximação com hotéis, restaurantes e padarias e transformá-las em complementadores, ajudando a divulgar o produto, a sugerir melhorias em qualidade, padronização e conhecimento para o pólo, estabelecendo uma relação de soma não-zero.

b) Estratégias com concorrentes: Os principais concorrentes são os doceiros completamente informais e as grandes doçarias da cidade integradas ao pólo. Percebe-se que, no caso das doçarias grandes, são ora clientes, ora concorrentes e estão no pólo. Uma estratégia para melhorar esta relação seria criar um acordo com estas doçarias para que se tornem parceiras dos menores empreendedores do pólo. Porém, para minimizar a questão, a estratégia seria criar mecanismos impeditivos aos integrantes do pólo que negociam com estas doçarias, pois acabam criando uma concorrência para o pólo, e estimulam o oportunismo, e fortalecem jogos de soma zero. Outra estratégia, agora voltada aos informais, seria divulgar, conscientizar, oportunizando a associação no pólo, por outro lado, pressionar órgãos competentes para fiscalizar as atividades informais também seria uma tentativa de diminuir estas ações.

c) Estratégias com fornecedores: Os principais são os atacados e supermercados de Pelotas, porém as marcas basicamente são de empresas fora de Pelotas e até de fora do Estado. Uma estratégia cooperativa seria desenvolver parceria com um número menor de fornecedores locais através de compras conjuntas, pois ao que parece estão muito segmentadas. Outra estratégia seria a compra direta, de produtos de maior volume, junto à indústria, evitando assim o custo do atravessador.

d) Estratégias com complementadores: Os principais complementadores verificados são a Fenadoce, outros eventos, datas comemorativas, épocas do ano, *site* de venda na internet e embalagem personalizada. Aqui se percebe que estratégias cooperativas relacionando complementadores não são utilizadas, talvez por questões de cultura ou conhecimento. Fazer um exercício de reflexão e vislumbrar clientes, fornecedores e concorrentes como potenciais complementadores seria a sugestão estratégica inicial. Num segundo momento, oferecer acordos e alianças com estes, dentro da lógica dos jogos de soma não-zero, e após, consolidar acordos e alianças.

Estas reflexões procuram tangenciar a realidade do objeto de estudo e considera-se tais como provocações para a ponderação dos gestores do pólo e empresários ligados ao mesmo, não refletindo uma receita a ser seguida. O contexto competitivo atual apresenta desafios complexos ao mesmo tempo em que oferece oportunidades novas que podem ser aproveitadas a partir de uma visão estratégica do todo.

6 Considerações finais

De acordo com as idéias de Castells (1999), as organizações e indivíduos estão socialmente envolvidos em teias e redes de relações, onde a cooperação passa a ser um requisito indispensável. Essas conexões podem originar a uma série de arranjos interorganizacionais, que se baseiam na valorização da produção local e na cooptação, uma vez que integram empresas competidoras que buscam conjuntamente vantagens competitivas baseadas na complementaridade, na criação de poder de compra, na ampliação da base técnica e de conhecimentos, que de maneira isolada talvez não fosse possível.

O presente trabalho analisou o pólo de doces de Pelotas-RS e propôs reflexões estratégicas advindas através da rede de valor. Na visão de gestores e integrantes do pólo, os clientes principais são o consumidor final e terceiros/revendedores; relativo aos fornecedores, os atacados predominaram; com relação aos concorrentes os doceiros apresentaram uma visão mais específica se referindo às outras empresas ligadas ao setor enquanto os gestores já apontam uma preocupação com os doces industrializados e o comércio informal; relativo aos complementadores destacou-se que na visão de ambos, a Fenadoce, ressaltando que os gestores indicam alguns fornecedores (internet e embalagens) como complementadores.

A partir do mapeamento da rede de valor do pólo, buscou-se refletir sobre possíveis contribuições em termos de estratégias cooperativas, as quais sugeriu-se: Quanto aos clientes: - evitar a venda informal e os atravessadores; - buscar uma aproximação com hotéis, restaurantes e padarias e transformá-las em complementadores. Quanto aos concorrentes: - criar um acordo com estas doçarias para que se tornem parceiras dos menores empreendedores do pólo; - criar mecanismos impeditivos aos integrantes do pólo que negociam com estas doçarias; - divulgar, conscientizar, oportunizando a associação no pólo; - pressionar órgãos competentes para fiscalizar as atividades informais. Quanto aos fornecedores: - desenvolver parceria com um número menor de fornecedores locais através de compras conjuntas; - comprar diretamente produtos de maior volume, junto a empresas produtoras. Quanto aos complementadores: - vislumbrar clientes, fornecedores e concorrentes como potenciais complementadores; - oferecer acordos e alianças com estes dentro da lógica do ganha-ganha; - consolidar acordos e alianças.

Finalmente, conforme enfatiza Nalebuff e Brandenburger (1996), a rede de valor revela as simetrias e assimetrias do poder no jogo dos negócios. Somente o fato do pólo dispensar igual atenção a todos os *players* talvez já poderá auferir vantagens competitivas. Os fundamentos da rede de valor mostram que cooperar com o concorrente e visualizar os *players* como parceiros e não só como adversários podem ser alternativas eficazes no contexto atual. Como limitação do trabalho, nota-se que este se prendeu a identificação dos atores que compõe a rede de valor do pólo, ou seja, seus *players*, deixando de lado as possíveis teias construídas dentro do pólo. Para estudos futuros, sugerem-se além da superação desta limitação, estudos que possam avaliar as estratégias cooperativas considerando o crescimento e desenvolvimento das empresas com a participação no pólo.

Referências

- AMATO NETO, J.** *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.* São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ARMSTRONG, J. S.** *Co-opetition.* Journal of Marketing. v.61, n.2, p.92-99, apr., 1997.
- AZEVEDO, G. M.; CARVALHO, H. F. & SILVA, J. F.** *A teoria dos jogos na estratégia de negócios: uma contribuição relevante?* In: FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE, 1, 1999, Madrid. Anais, Madrid: Iberoamerican Academy of Management, 1999.
- BENGTSSON, M. & KOCK, S.** *Cooperation and Competition in relationships between competitors in business Networks.* The Journal of Business & Industrial Marketing. v.14, n.3, p.178-194, 1999.
- BETEMPS, L. R.** *Vinhos e doces ao som de Marselha.* Pelotas: Educat, 2003.
- BOISIER, S.** *Conversaciones sociales y desarrollo regional.* Talca: Editorial de la Universidad de Talca, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M. & NALEBUFF, B. J.** *Co-opetição.* Tradução de Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- CANEVER, M. D.; KOHLS, V. K.; COLLE, G. & ALMEIDA, L. F.** *Sistema local de produção de doces artesanais de Pelotas: possibilidades de alavancagem.* Revista Brasileira de Agrociência, Pelotas, v.10, n.1, p. 05-11, jan - mar, 2004.
- CAPORALI, R. & VOLKER, P.** (Org.). *Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais:* Projeto Promos. - SEBRAE - BID: versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.
- CASAROTTO, N. F. & PIRES, L. H.** *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.* São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E. & LASTRES, H. M. M.** *Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais.* Revista Parcerias Estratégicas, Brasília, n.17, p. 5-26, set., 2003.
- CASTELLS, M.** *A sociedade em rede.* 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLEMAN, J.** *Social Capital in the Creation of Human Capital.* American Journal of Sociology, v. 94, p. 95-120, 1988.
- COSTA, E. A.** *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.* 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GARCIA, C.Q. & VELASCO, C. A. B.** *Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry.* In: II Annual Conference of Euram on: Innovative Research Management. Track Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics. Stockholm: may 9-11, 2002.
- GHEMAWAT, P.** *A estratégia e o cenário de negócios.* 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GROOTAERT, C.; JONES, V. N.; NARAYAN, D. & WOOLCOCK, M.** *Measuring social capital: an integrated questionnaire.* World Bank working paper; USA, n. 18, p. 1-53, novembro, 2003.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. & SAMOUEL, P.** *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.* Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G. & HANLON, S. C.** *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model.* Academy of Management Review, n.1, p.110-141, 1997.
- LIPNACK, J. & STAMPS, J.** *Rede de informações.* São Paulo: Makron Books, 1994.
- LODY, R.** *Doçaria brasileira: um doce sabor português.* In: BOSISIO, A. (Coord.). *A doçaria tradicional de Pelotas.* Rio de Janeiro: Senac Nacional, p. 11-18, 2003.
- MAGALHÃES, M. O.** *A doce história de Pelotas.* In: BOSISIO, A. (Coord.). *A doçaria tradicional de Pelotas.* Rio de Janeiro: Senac Nacional, p. 19-31, 2003.
- PORTER, M. E.** *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PUTNAM, R. D.** *Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna.* Tradução Luiz Alberto Monjardim. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VINHAS, A. P. L. C. & BECKER, G. V. *Redes de Cooperação interorganizacional: o caso da Rede MACSUL*. Análise, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 167-184, jan - jul, 2006. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br>>. Acesso em 07 de outubro de 2007.

WAIZBORT, R. *Notas para uma aproximação entre o neodarwinismo e as ciências sociais*. História, Ciências, Saúde, Manguinhos, v. 12, n. 2, p. 293-318, maio - ago. 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.