

SISTEMA LOCAL DE PRODUÇÃO DE DOCES ARTESANAIS DE PELOTAS: POSSIBILIDADES DE ALAVANCAGEM

LOCAL CRAFT CANDIES PRODUCTION SYSTEM IN PELOTAS: POSSIBILITIES OF IMPROVEMENT

CANEVER, Mario D.¹; KOHLS, Volnei K.²; COLLE, Gabriel³; ALMEIDA, Luciano F.³

- CARTA AO EDITOR -

RESUMO

Objetiva-se, a luz das abordagens teóricas de estratégia competitiva e marketing analisar o sistema local de produção (SLP) Doces Artesanais de Pelotas em relação aos canais de comercialização e suas formas de organização. O modelo da curva U de PORTER (1996), adaptado por CASAROTTO FILHO & PIRES (1999), define o espectro de ação de uma empresa conforme seu tamanho e rentabilidade. Seguindo esse arcabouço teórico construiu-se um modelo de ação para o sistema doces artesanais de Pelotas. No SLP doces artesanais as empresas são basicamente de pequeno porte, o que as torna sem escala para liderarem por custos. Economias de escala na aquisição de matéria-prima e vantagens mercadológicas na venda dos produtos podem ser obtidas através da constituição de redes flexíveis. A consolidação da opção de redes e/ou consórcios passa necessariamente por mudanças de visão e pela capacidade organizacional dos seus integrantes.

Palavras-chave: Sistema Local de Produção, Doces Artesanais, Estratégia organizacional.

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas ocorreram avanços tecnológicos e organizacionais que mudaram a fisionomia do agronegócio. Na maioria das economias, os mercados mudaram de meramente supridores para a condição de orientados pela demanda. Estar em contato com as exigências do consumidor tornou-se um trunfo competitivo imprescindível para a sustentabilidade das atividades de produção. O mundo dos negócios atual apresenta dinâmica complexa, onde a hipercompetição em âmbito mundial transforma vantagens competitivas em efemeridades, o ciclo de vida dos produtos tem se tornado extremamente curto, instável e, em muitos casos, imprevisível. A sobrevivência, neste contexto de permanente instabilidade, passa a depender fundamentalmente da capacidade dos agentes interagirem associativamente com fornecedores, clientes e concorrentes (WOOD Jr. & ZUFFO, 1998).

A conjuntura econômica internacional, caracterizada pelas pressões exercidas pela globalização financeira, pelos decréscimos gradativos dos subsídios, queda de barreiras tarifárias e avanços nas discussões das barreiras não tarifárias, têm levado a maioria dos países, inclusive o Brasil, a intensificar políticas que possibilitem o aumento da eficiência, visando obter ganhos de competitividade no mercado nacional e internacional. Tal conjuntura tem forçado os países e

arranjos produtivos especificamente de caráter local, como é o caso da cadeia de doces artesanais de Pelotas, a ajustarem-se para sobreviverem em um novo ambiente competitivo.

Objetiva-se, à luz das abordagens teóricas de estratégia competitiva e marketing, analisar a cadeia produtiva de doces artesanais de Pelotas em relação aos canais de comercialização, formas de organização, bem como suas relações com o setor doceiro local. Por fim, sugere-se possíveis estratégias e ações que podem ser úteis para a consolidação de vantagens competitivas do Sistema Local de Produção de Doces artesanais de Pelotas.

O presente artigo está organizado em quatro partes, além da introdução. A segunda contextualiza a formação do SLP Doces Artesanais na região de Pelotas e a atual conjuntura da cadeia produtiva. A parte seguinte busca na teoria organizacional e de estratégias a fundamentação para as novas possibilidades estratégicas para o SLP. Na quarta parte, constrói-se modelos de ação para o setor. E, por fim, apresenta-se os aspectos conclusivos.

FORMAÇÃO DO SLP E ATUAL CONJUNTURA PRODUTIVA E COMERCIAL

História do Doce de Pelotas

A origem da tradição doceira em pelotas remonta o ciclo do charque, que foi um período dos mais pródigos na história riograndense. Foram os novos barões, a elite de emergentes da época, que trouxe os costumes dos parentes lusitanos e dos senhores de engenho do nordeste (MAGALHÃES, 2001). Com o fim das charqueadas e com a chegada dos imigrantes alemães, italianos e franceses em meados do século XIX, novas etnias passaram a conviver no mesmo espaço possibilitando a troca de costumes e tecnologias. É nessa época que se intensifica o plantio de frutas de clima temperado como pêssego, maçã, figo, marmelo e pouco depois a utilização dessas frutas na forma de compotas, doces de massa, passas e cristalizados (MAGALHÃES, 2001).

As tradicionais receitas de doces trazidas por esses imigrantes foram aperfeiçoadas, através dos tempos, pelos seus descendentes. Cada família *inventava* a sua receita, adicionando uma *pitada* do gosto pessoal, uma *colher* de produtos locais. Assim foram criadas essas maravilhas, segredos guardados a sete chaves pelas famílias doceiras. Essa mistura cultural fez com que Pelotas seja conhecida

¹ Eng Agr. M.Sc. Professor do Depto. de Ciências Sociais Agrárias - DCSA – Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel - FAEM/UFPel. Pelotas- RS

² Eng Agr. Dr. Professor do Depto. de Ciências Sociais Agrárias - DCSA – Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel - FAEM/UFPel. Pelotas- RS

³ Acadêmicos de Agronomia - Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel - FAEM/UFPel. Pelotas – RS

(Recebido para Publicação em 09/11/2001, Aprovado em 15/12/2003)

como a Capital Nacional do Doce (PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS, 2001).

Nos últimos anos, o auge do movimento doceiro tem ocorrido com a Fenadoce (Feira Nacional do Doce). Este é o maior evento da região. Tem caráter internacional e é organizado anualmente pelo Clube de Diretores Lojistas de Pelotas. Conta com mais de 300 expositores (FENADOCE, 2001) dos diversos segmentos da indústria, comércio e serviços. A Fenadoce caracteriza a tradição doceira de Pelotas.

Nas duas últimas décadas muito se tem argumentado sobre a necessidade de diversificação da agropecuária e de introdução de novos segmentos industriais na região, em razão do processo de empobrecimento e perda da participação na renda estadual. Contudo, esses esforços não foram suficientes para superar esse desafio. Tal processo, contudo, pode ser quebrado e passa necessariamente pela capacidade organizacional dos agentes locais. A cadeia de doces artesanais apresenta reais atributos que podem ajudar na ruptura do processo de estagnação e alavancar o desenvolvimento regional.

Cadeia dos doces artesanais de Pelotas: status atual

O número de empresas que produzem doces artesanais em Pelotas e região é difícil de ser precisado. Além das que são mais conhecidas pelo público em geral, existem várias outras que atuam em setores diversos como produção para outras cidades, para outras doceiras, vendas diretas na rua ou em casa, produção realizada por encomenda, e tantas outras maneiras formais ou informais de comércio de doces.

Existem empresas unicamente especializadas na produção e comercialização de doces de confeitaria, outras que além desses também produzem doces - tipo massa, *schmier*, cucas, compotas, doces cristalizados, geléias (Figura 1). Elas estão localizadas tanto na zona urbana quanto rural, sendo que na área urbana concentra-se com mais intensidade as pequenas fábricas de caráter artesanal que destinam suas vendas em padarias e lojas especializadas. Tais doces caracterizam-se pela alta intensidade de uso de mão de obra em sua confecção e quando comercializados podem ser consumidos imediatamente, os quais denominamos “doces de confeitaria”. Já as fábricas maiores também produzem doces de confeitaria, porém sua especialidade é em doces mais *commoditizados* como, doces em massa e *schmier*, etc. Em geral, tais empresa, por dependerem mais de produtos de origem agrícola, estão mais próximas do meio rural e mantém acordos de fornecimento de frutas (pêssego, ameixa, morango, banana, figo, etc.), leite, etc, com produtores regionais.

Os doces de confeitaria são feitos à base de ovos, surgindo variedades conforme a necessidade, seja a de produzir o que o cliente está procurando ou produzir alguma variedade em função de disponibilidade de matéria prima.

O segmento doceiro artesanal de Pelotas (composto pelas fábricas artesanais, doçarias e confeitarias) responde por um faturamento anual estimado em R\$ 7 milhões, sendo que as vendas ocorrem principalmente no mercado local (40%), nas demais regiões do estado (40%) e nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, etc, (20%). Estima-se um comércio mensal de 150.000 unidades de doces. A demanda de mão-de-obra nos períodos de pico alcança cerca de 5 mil pessoas ao longo de toda a cadeia (RIO GRANDE DO SUL, 2001).

As empresas e doceiras artesanais de Pelotas estão organizadas em 4 segmentos: A Coodopel (Cooperativa das

Doceiras de Pelotas) funciona há 18 anos, sendo a primeira organização no Brasil cujo produto principal é o doce artesanal. Atualmente essa associação congrega 55 doçarias, cada uma com sua especialidade. A Coodopel não possui políticas definidas de marketing, nem estratégias definidas de comercialização, apenas atuações em eventos públicos ou particulares, prioritariamente em Pelotas. São oferecidos cursos esporádicos para os doceiros, com pouca adesão espontânea. A área de atuação da Coodopel, além do comércio local, também abrange outras localidades do Brasil e eventualmente do exterior, através de encomendas de doces que são enviados por via aérea ou terrestre.

Outra instituição importante é o Sindipel (Sindicato das Panificadoras e Doceiros de Pelotas), que congrega 80 doceiros parceiros e mais de 300 panificadoras distribuídas na cidade que comercializam doces. Existem ainda duas outras organizações de doceiras: a Adocepel, que é uma associação de doceiras que congrega 35 membros, e os doceiros independentes, que estima-se em 25 componentes. Em geral, as doceiras usam equipamentos e infra-estruturas domésticas, já que a produção é feita na residência do cooperado e é entregue conforme pedidos.

A BASE TEÓRICA

O surgimento de novas configurações organizacionais, na forma de cadeias, redes, conglomerados, consórcios e alianças estratégicas tem tornado os agentes econômicos mais ágeis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos e menos padronizados. Outras variantes como a concorrência baseada no tempo e a necessidade de decisões rápidas, possibilitadas pela revolução tecnológica nas áreas de comunicação e informação também influenciam nas transformações dos arranjos produtivos. Assim, a competição se dá não só no nível interno das empresas, como também no nível dos sistemas agroindustriais onde estão inseridas.

As empresas interessadas em sobreviver e desenvolver-se neste cenário caracterizado pela forte pressão competitiva, deverão inserir-se em sistemas organizados orientados para garantir as necessárias condições para a conquista de vantagens competitivas duradouras.

Considerando a geografia econômica global, estudos recentes sobre políticas de desenvolvimento têm destacado a importância dos agentes e fatores locais para atingir a competitividade, seja através da sua organização em distritos industriais, clusters ou sistemas locais de produção e inovação. Nesse sentido, a idéia básica é que as fontes locais de competitividade são de fundamental importância para o sucesso nos mercados globais.

A partir da constatação de experiências bem sucedidas de arranjos locais na região da chamada “Terceira Itália”, conhecidos como “distritos industriais italianos”, a importância da proximidade territorial na dinâmica inovadora de sistemas produtivos desperta a atenção dos pesquisadores da área de organizações, que passam a estudar sistematicamente o desenvolvimento econômico e social daquela região. Entre as diversas abordagens, algumas questões chamam a atenção, como o contexto sócio-econômico e histórico no qual emergem, além da identidade territorial criada, por conta de um processo de construção coletiva, a partir da interação dos diferentes atores (LASTRES & ALBAGLI, 1999).

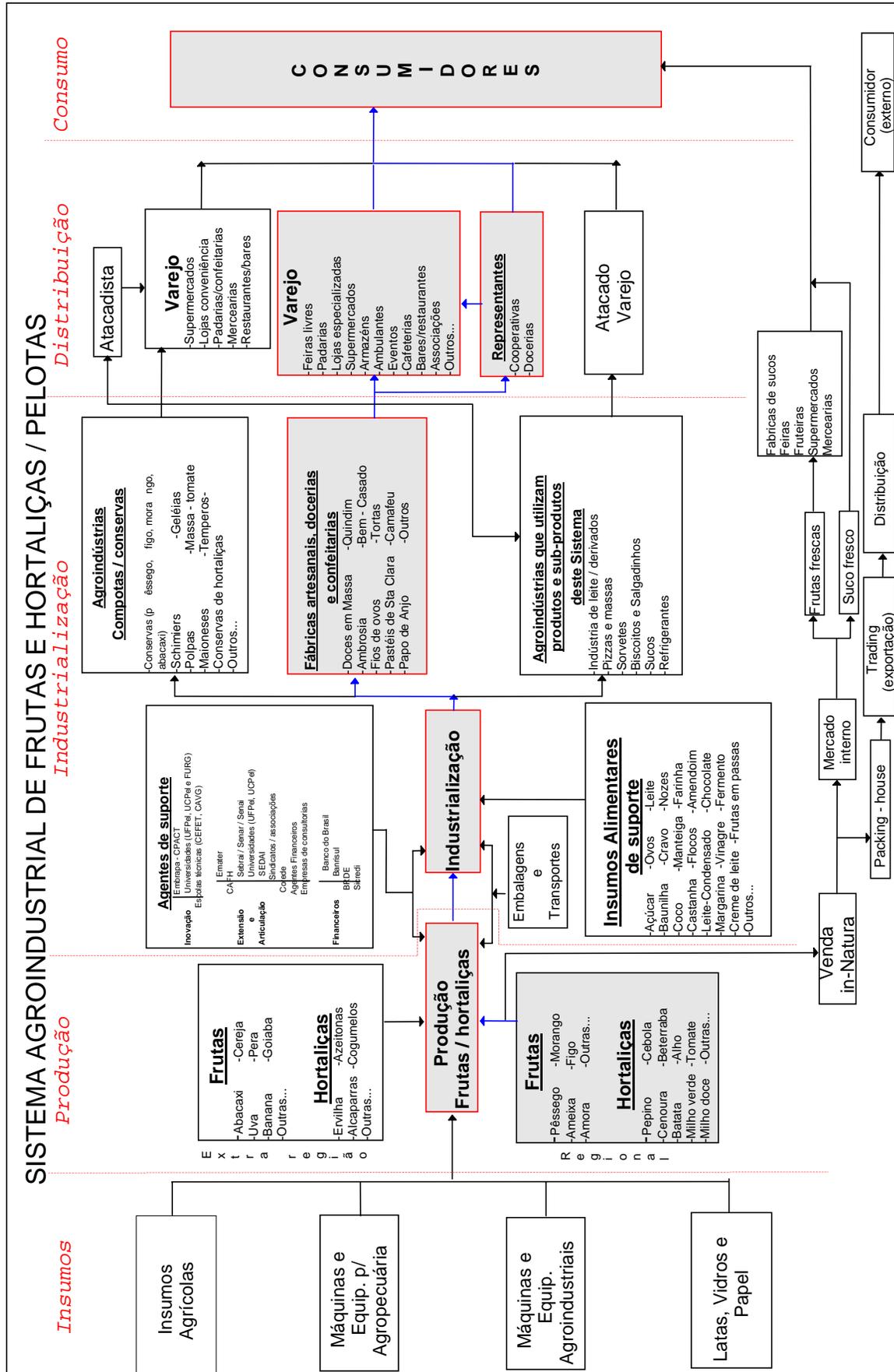


Figura 1 – Inserção da cadeia produtiva dos doces artesanais (grifado) no Sistema Agroindustrial de Frutas e Hortaliças de Pelotas.

De acordo com esses autores os distritos são geralmente compostos por pequenas e médias empresas de estrutura familiar, com poucos empregados e organizados em cooperativas, apresentando um alto grau de coordenação. A competição é intensa, mas restrita a certas esferas das atividades, nas quais, as empresas desenvolvem competências distintas. A cooperação é comum em atividades chave, tais como: apoio tecnológico; *marketing*; infra-estrutura e financiamentos. Tais iniciativas se caracterizam por uma complexa rede de empresas, com predomínio da pequena e média escala, especializadas em produtos como móveis, alimentos, cerâmica, calçados, entre outros. A orientação é fortemente inovadora, valorizando a origem do produto, a marca e concepções estabelecidas sob medida, ou seja, a diferenciação de produtos e serviços.

A partir dessa experiência estabeleceu-se um intenso debate nos meios acadêmicos e empresariais, acerca do processo de desenvolvimento. De um lado, aqueles que vêem o desenvolvimento e a inovação como sendo liderados por grandes corporações e, de outro, aqueles que apostam nas possibilidades alternativas de desenvolvimento por meio desses arranjos produtivos e cooperativos, que concentram pequenas e médias em um mesmo ambiente, com uma forte e articulada divisão de responsabilidades.

Entre os trabalhos pioneiros e mais importantes, destaca-se o de PIORE e SABEL (1984), que considera os arranjos locais de pequenas e médias empresas como o formato mais adequado ao desenvolvimento industrial. Os autores sustentam a supremacia do sistema de produção denominado "especialização flexível" sobre o da produção em massa, argumentando que este último encontra-se superado, pois é pouco ágil e flexível para atender à demanda por produtos e serviços especializados e diferenciados.

É dentro dessa abordagem das redes de pequenas e médias empresas e dos distritos industriais, que surge o conceito de Sistemas Locais de Produção (SLPs), tratado inicialmente por LAZERSON (1995), também chamado de Arranjos Produtivos Locais (VILLASCHI FILHO & CAMPOS, 2002), ou ainda de Sistemas Locais de Inovação e Produção (ZAWISLAK et al, 2002).

São aglomerações produtivas localizadas em um determinado espaço geográfico e que possuem, como característica principal, a formação de fortes vínculos entre as mesmas – sejam estas produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços ou comerciais – e instituições públicas e privadas – como centros de pesquisa, empresas de consultorias, universidades, centros de formação de recursos humanos, entidades financiadoras, entre outros. Esta é uma definição bastante difundida de Sistema Local de Produção e utilizada, por exemplo, pelo Programa Gaúcho de Apoio aos SLPs.

No centro da discussão, coloca-se a crise do modelo de produção em massa, representado pelas grandes corporações industriais integradas verticalmente, com produtos padronizados e, normalmente, voltados para mercados baseados em competição via preços.

PORTER (1996), adaptando insights da teórica econômica clássica criou, através de um modelo baseado na curva U (Figura 2), o espectro de ação de uma empresa conforme seu tamanho e rentabilidade. Nesta perspectiva empresas pequenas deveriam pautar suas estratégias na diferenciação de produtos, ou seja, com ênfase na tecnologia

de produto. Já empresas grandes deveriam competir por liderança de custos, produzindo em larga escala e com baixo preço final, portanto, com ênfase em tecnologia de processo.

Entretanto, a partir do diagrama original de PORTER (Figura 2), CASAROTTO FILHO & PIRES (1999) ampliam as estratégias genéricas, incluindo flexibilidade/custo através da integração horizontal de redes de empresas flexíveis, baseados na experiência italiana. Nessa nova ótica, a empresa não necessariamente precisa fazer uma escolha única entre liderança de custos ou diferenciação, mas garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas. As redes de pequenas empresas, como os consórcios por exemplo, conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo. Assim, as pequenas empresas teriam duas alternativas: serem fornecedoras numa rede tipo *top-down*, ou serem integrantes de uma rede flexível de pequenas empresas.

No primeiro caso, a rede *top-down*, o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. No segundo caso, a rede flexível, as empresas podem se unir por um consórcio de formação de produtos e/ou serviços. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, significando maior agregação de valor. Ou seja, ela poderia obter as vantagens de uma integração vertical, sem o ônus da mesma.

No SLP Doces Artesanais as empresas são basicamente de pequeno porte, o que as torna sem escala para liderarem por custos. Assim, baseando-se na curva U adaptada por CASAROTTO FILHO e PIRES (1999), o modelo organizacional do SLP Doces Artesanais pode articular-se através da segunda opção, em redes flexíveis integradas horizontalmente.

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO PARA O SLP – DOCES ARTESANAIS

A consolidação da opção de redes e ou consórcios passa necessariamente por mudanças na postura organizacional dos agentes locais. É tradição na região a existência de vários órgãos representativos e de defesa dos interesses corporativos. Somente ligados ao setor doceiro existem 8 instituições atuantes que exercem influências diretas ou indiretas no segmento (Tabela 1). Por outro lado, tais instituições agem de forma isolada e desagregada, o que dificulta a ação conjunta na elaboração de estratégias para o SLP.

A estratégia de redes (Figura 3), requer que os agentes tenham visão de todo o negócio, e que as soluções sejam construídas através de negociações. Não há estratégia que vá funcionar sem que esta condição - negociação - seja satisfeita.

Uma nova postura empresarial de atuação conjunta em algumas etapas do processo produtivo pode alavancar o desenvolvimento local, face às reduções dos custos de transações e economias de escala. Por outro lado, tal postura traria ganhos na gestão de cada empresa individual, pelo fato de aumentar a rivalidade local (competição) e, por conseqüência, uniformização tecnológica e aumento de produtividade (CANEVER et al. 2000).

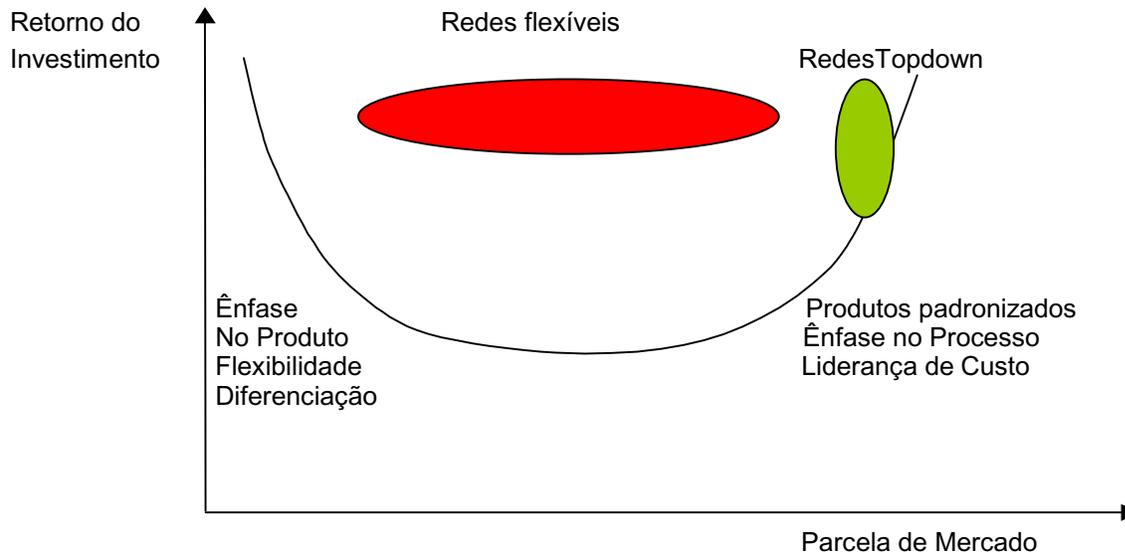


Figura 2 - Curva U e estratégias competitivas. Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES, 1999.

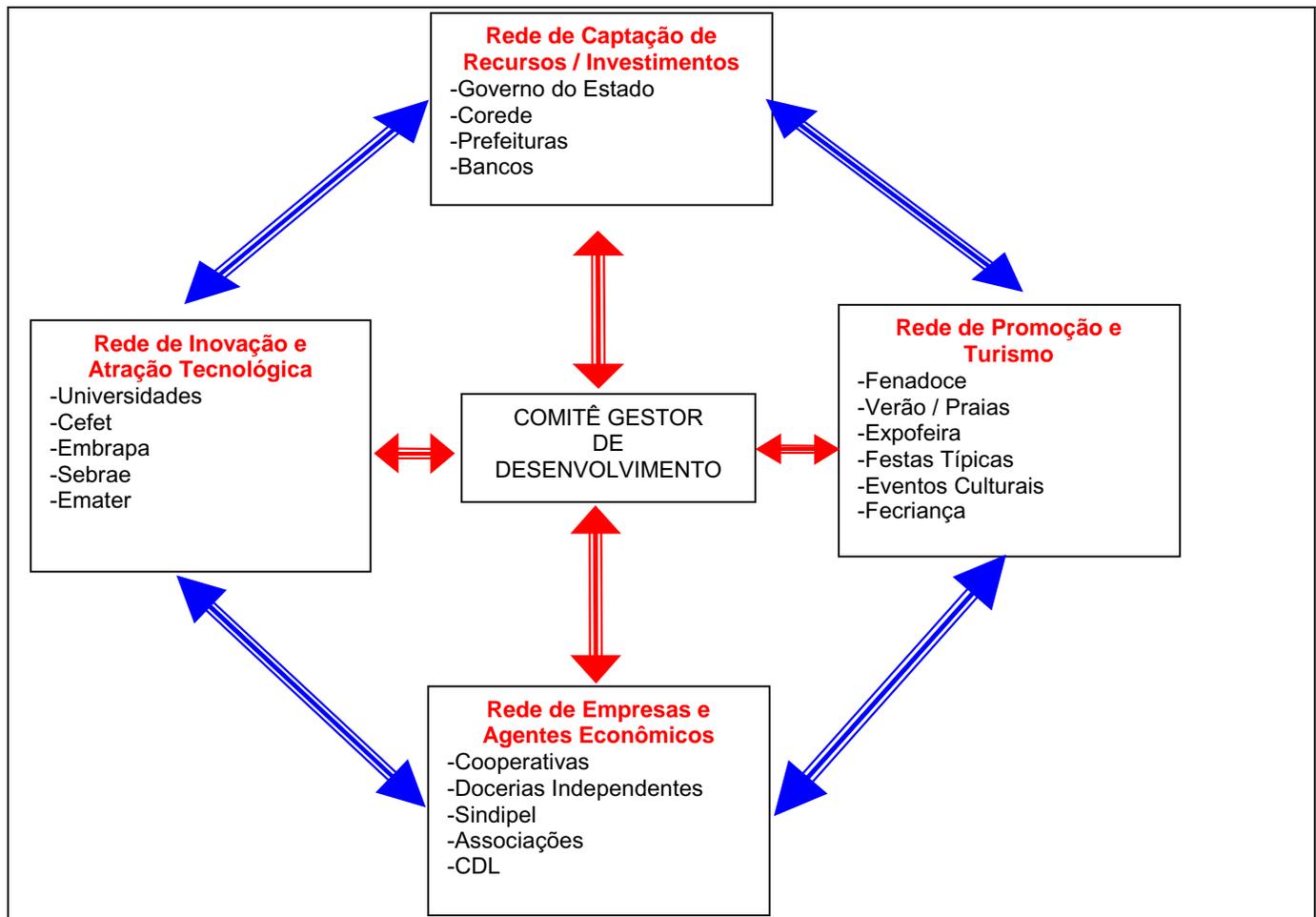


Figura 3 - O SLP - Doces Artesanais atuando na forma de redes.

Tabela 1: Entidades representativas com interfaces no setor doces/conservas de Pelotas, 2001

Instituição	Carater	Setor
1. Sindocopel	Sindicato	Indústria de conservas
2. CAFH	Associação	Cadeia produtiva de frutas e hortaliças
3. Associação dos produtores de frutas do RS	Associação	Conservas
4. Coodopel	Cooperativa	Doces
5. CDL	Associação	Comércio Lojista
6. Sindicato dos Produtores Rurais	Sindicato	Produtores Rurais
7. Sindipel	Sindicato	Panificadoras
8. Adocepel	Associação	Docerias

A cooperação para a efetivação de algumas etapas dos processos em que as empresas individuais são pouco eficientes, como na aquisição de grandes quantidades de insumos e na distribuição em larga escala traz ganhos econômicos e sustentação financeira para as empresas individuais. Estas iniciativas são vitais para a consolidação do SLP - Doces Artesanais e dependem fundamentalmente da mudança de mentalidade e da capacidade de articulação dos empresários locais. Outros aspectos que necessitam ser considerados na adoção de tal estratégia são:

1. Uniformização tecnológica de processos e de produtos. Face ao grande número de doceiras e a diversidade de tamanho das empresas produtoras exige-se ações no sentido de uniformização dos padrões de qualidade (tamanho, sabor, ingredientes, cor, etc.).

2. Ajustes de caráter logístico e de comercialização. A estruturação de um canal de distribuição adequado a produtos de baixa durabilidade em condições ambientais é vital para a expansão da área de abrangência do mercado. Os doces são produtos que, expostos a altas temperaturas e umidade, diminuem sensivelmente sua durabilidade, o que exige equipamentos de armazenamento e transporte adequados, para serem comercializados em locais distantes das áreas de produção.

3. Criação de um selo de origem e divulgação da marca "Doces artesanais de Pelotas". A base competitiva estaria calcada fundamentalmente na qualidade percebida pelo consumidor dos produtos oriundos da região. O produto regional seria o diferencial e não mais um determinado produto de uma empresa. Um trabalho de *marketing* envolvendo desde a análise da demanda e sua segmentação, passando pelas estratégias de distribuição, contratos, adequação da produção primária, rastreabilidade, etc. deveria ser implantado imediatamente com vistas à criação de um selo de origem e qualidade monitorada.

O conceito de aglomerado, *cluster*, redes ou consórcios representa uma nova maneira de pensar o desenvolvimento local e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam no sentido de aumentar a competitividade. Essa abordagem estratégica alinha-se melhor com a natureza da competição e com as fontes de vantagens competitivas atuais, estabelecendo importantes elos e favorecendo complementaridade em termos de tecnologia, qualificações, informações, *marketing* e necessidades dos clientes, que transpõem as empresas e os setores isoladamente. Essas conexões são fundamentais para a competição, para a produtividade e, sobretudo, para o direcionamento e velocidade da inovação e da formação de novas empresas.

Entre as mais importantes contribuições das aglomerações, salientam-se as chamadas eficiências dinâmicas e não estáticas, que giram em torno da inovação e da velocidade do aprendizado, pois as empresas são capazes

de perceber com maior clareza as novas possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição. A pressão competitiva e a comparação constante pela presença de muitos rivais, forçam as empresas a distinguir-se de forma criativa (CANEVER et al., 2000).

O fortalecimento do SLP - Doces Artesanais é tão importante dentro do *cluster* alimentos de Pelotas e região, que ações integradas no sentido de constituição de um órgão gestor do desenvolvimento, onde agentes de atração tecnológica, de comércio e turismo, do poder público, etc. pudessem estar intimamente interagindo é vital para a dinamicidade local. Como parte das estratégias de alavancagem desse sistema, a criação do Centro Gestor da Inovação (CGI); aponta para o seu fortalecimento e consolidação.

ASPECTOS CONCLUSIVOS

As vantagens duradouras de uma localidade resultam de um ambiente em que as empresas sejam capazes de operar produtivamente e de inovar constantemente, além de aprimorar suas formas de competição para chegar a níveis mais sofisticados, permitindo, assim, o aumento da produtividade.

Fala-se em negócios e não mais em empresas isoladas. Com isso, uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, principalmente as pequenas. Uma forma de sinergia competitiva seria a adoção de estratégias de formação de redes flexíveis, compostas pelas empresas do SLP com vistas à redução dos custos de identificação de consumidores, de logística e estoque, bem como o desenvolvimento de novos produtos, a compra de insumos e venda (distribuição) conjunta.

No SLP Doces Artesanais as empresas são basicamente de pequeno porte, o que as torna sem escala para liderarem por custos, portanto a ênfase competitiva do SLP deveria ser pautada na diferenciação dos seus produtos, na flexibilidade da infra-estrutura produtiva e na qualidade dos produtos. Entretanto, uma nova postura empresarial de atuação conjunta em algumas etapas do processo produtivo pode alavancar o desenvolvimento local, face às reduções dos custos de transações e economias de escalas resultantes da ênfase competitiva nos processos, na padronização e na minimização de custos. Além disso, tal postura traria ganhos na gestão de cada empresa individual, aumento da rivalidade e, por conseqüência, uniformização tecnológica e aumento de produtividade.

Estas iniciativas são vitais para a consolidação do SLP - Doces Artesanais e dependem fundamentalmente da mudança de mentalidade e da capacidade de articulação dos empresários locais.

ABSTRACT

We aimed to analyse the Craft Candies - Local Production System (SLP) of Pelotas in relation to the commercialisation channels and their organisation forms. Based on the U curve of PORTER (1996) adapted by CASAROTTO FILHO & PIRES (2000), the companies spectrum of actions are defined according to their sizes and profitability. Following this theoretical approach it was constructed a model of action for the Craft Candies - Local Production System (SLP). Small firms basically compose the Craft Candies SLP, what turns them inappropriate for leading through costs. Economies of scale and market advantages can be obtained through the constitution of flexible networks. However, the consolidation of the network option and the expansion of the Craft Candies SLP only can be possible by changes on the strategic behaviour of several local agents.

Key words: Local Production System, Craft Candies, Organisational Strategy.

REFERÊNCIAS

- CANEVER, M.; KOHLS, V. K.; RIGATTO, P. et al. Sistema Local de Produção: SLP CONSERVAS / PELOTAS. **Relatório de Pesquisa**. Pelotas, 2000. 100 p.
- CASAROTTO FILHO, N.; 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, 1999.
- FENADOCE. Feira Nacional do Doce, 9, 2001, Pelotas-RS: Centro Internacional de Cultura e Eventos, CDL-Câmara dos Dirigentes Lojistas de Pelotas. **IX Feira Nacional do Doce**. 2001.
- LASTRES, H.; ALBAGLI, S. eds. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 255p.
- LAZERSON, M. A new phoenix? Modern putting-out in the Modena knitwear industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40; p. 34-59, 1995.
- MAGALHÃES, M. O. **Doces de Pelotas: tradição e história**. Pelotas. Editora Armazém Literário, 2001. 61 p.
- PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide – possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 362p.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS. **Capital Nacional do Doce**. Disponível em: <<http://www.pelotas.com.br/capital-dos-doces/introducao.htm>>. Acesso em: 03 set. 2001.
- RIO GRANDE DO SUL (Estado). Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Diagnóstico preliminar para o setor de doces artesanais**. Porto Alegre, 2000. 20 p.
- VILLASCHI FILHO, A.; CAMPOS, R. Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens. In: CASTILHOS, C.C. (Coordenadora) **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE / SEDAI, 2002; p. 11-48.
- WOOD Jr. T; ZUFFO, P. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.
- ZAWISLAK, P.; RUFFONI, J.; VIEIRA, C. R. A constituição de Sistemas Locais de Inovação e Produção SLI/P no RS: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. In: CASTILHOS, C. C. (coord.) **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002, p. 65 - 89.