

Área temática: Processo Estratégico nas Organizações

Da tradicional laranjinha ao refrigerante a base de fibras: um estudo de caso sobre a prática de diversificação de uma indústria Catarinense

AUTORES

EDUARDO GUEDES VILLAR

Fundação Universidade Regional de Blumenau
eduardogvillar@gmail.com

SILVANA ANITA WALTER

Universidade Regional de Blumenau - FURB
silvanaanita.walter@gmail.com

TATIANA MARCEDA BACH

Universidade Regional de Blumenau (FURB)
tatibach@gmail.com

Resumo: Esta pesquisa objetivou analisar a prática estratégica de diversificação de produtos de uma pequena indústria regional de refrigerantes. Procurou-se identificar as ações estratégicas, os estrategistas e os mecanismos institucionais isomórficos relacionados com essa prática. Realizou-se um estudo de caso da indústria Max Wilhelm, de Blumenau (SC), com consulta a documentos, realização de entrevistas e análise de conteúdo. Verificou-se que, a partir de 2000, a empresa investiu na diversificação de produtos: sabores variados de refrigerantes, energéticos, refrigerante a base de fibras etc. Foram encontradas ações relacionadas com à inovação em embalagens e em produtos já existentes, bem como o lançamento de novos produtos. Identificaram-se estrategistas internos em cargos de diretoria e gerência, e também externos, como parceiros e fornecedores. A respeito dos mecanismos isomórficos institucionais verifica-se a predominância do tipo mimético, não sendo identificada a ocorrência do mecanismo coercitivo. Também foram encontradas ações que parecem ter sido desenvolvidas internamente sem influência de isomorfismo, como o tamanho de embalagem PET 2,1 litros e o sabor melancia. Conclui-se que a prática estratégia analisada relaciona-se com o passado (produto tradicional), o presente (novos produtos lançados) e o futuro da empresa (produtos futuros). Destaca-se também que ela está amplamente vinculada com outras práticas como diferenciação no mercado e realização de parcerias.

Palavras-chave: Prática estratégica. Diversificação de Produtos. Refrigerantes.

Abstract: This paper intent to analyze the strategic practice of product diversification in a small and regional soft drinks company. It sought to identify the strategic actions, the strategists and the institutional isomorphics mechanisms related to this practice. It was conducted as a case study in Max Wilhelm company in Blumenau (SC) by documents consultation, interviews and content analysis. It was found that from 2000 the company invested in product diversification: different flavors of soft drinks, energy drink, vegetal fiber-based soft drink. There were found actions related to packaging and existing products innovation, as well the launching of new products. It was identified internal strategists in positions of directors and management, and also external, as partners and suppliers. Regarding the institutional isomorphic mechanisms there is a predominance of mimetic type, not identified the occurrence of coercitive mechanism. Also were found actions that seem to be

developed internally without influence of isomorphism, as the size of 2.1 liters PET packaging and watermelon flavor. It is concluded that the practice strategy analyzed relates to the past (traditional product), the present (new products launched) and the company's future (future products) of the company. Also noteworthy is that the practice strategy widely linked with other practices such as market differentiation and creation of partnerships.

Keywords: Strategic Practice. Product Diversification. Soft drinks.

1 INTRODUÇÃO

O setor de bebidas sofreu grandes alterações no Brasil a partir de 1999 com a fusão de cervejarias. Essa mudança trouxe crescimento para o setor de bebidas brasileiro e ampliou a participação brasileira no mercado internacional (CAMARGOS; BARBOSA, 2005). Contudo, para produtores regionais de bebidas, esse novo contexto gerou diversos desafios para permanecer no mercado, concorrendo com grandes corporações que detém a maior parte do mercado consumidor.

No setor de refrigerantes, mais especificamente, há uma enorme concentração, pois apenas duas organizações dominam 75% do *marketshare*: Coca-Cola e Companhia de Bebidas da América (Ambev), a qual produz e distribui os produtos Pepsi no Brasil. Além destas, a Schincariol detém outros 5% do mercado, de forma que os 20% restantes são disputados por 240 pequenos produtores, os quais possuem um papel importante na geração de emprego e renda em suas regiões (AFREBRAS, 2012).

Ampliando a complexidade do setor, Rosa, Cosenza e Leão (2006) destacam que a venda de refrigerantes tem caído no país, pois os consumidores têm buscado bebidas consideradas mais saudáveis, como água, chás e sucos. Assim, segundo esses autores, o segmento tem buscado direcionar seu crescimento para outros produtos, como águas envasadas, bebidas isotônicas, sucos prontos para consumo e chás.

Diante do exposto, percebe-se a relevância de se analisar as estratégias empregadas por pequenos produtores regionais de refrigerantes para sobreviver neste mercado competitivo, concentrado e com redução em vendas. Neste sentido, torna-se importante analisar principalmente as estratégias de diversificação de produtos.

Para tal análise, é relevante empregar uma abordagem teórica que considere a relação existente entre a empresa, os estrategistas e os *stakeholders*, ou seja, o papel desempenhado pela intraorganizacional, pelo organizacional e pelo extraorganizacional na formação de estratégia. Assim, essa pesquisa adota a união entre as perspectivas teóricas de estratégia como prática e análise institucional. Isso porque a primeira dá ênfase às atividades dos estrategistas internos e externos à organização na formação e uso de práticas estratégicas (WHITTINGTON, 2006). Já a abordagem institucional considera a influência exercida pelo campo organizacional externo à empresa em suas atividades por meio da ocorrência de mecanismos isomórficos institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; WOOTEN; HOFFMAN, 2008). Assim, a relação entre essas duas perspectivas teóricas pode ser útil para a análise micro e macro da estratégia.

Diante do apresentado, esta pesquisa tem por objetivo analisar a prática estratégica de diversificação de produtos de uma pequena empresa regional de refrigerantes: a Max Wilhelm, de Blumenau (SC). Mas especificamente, procura-se identificar as ações estratégicas, os estrategistas e os mecanismos institucionais isomórficos relacionados com essa prática estratégica. A pergunta de pesquisa, portanto, pode ser definida como: **Como se dá a formação das ações estratégicas vinculadas à prática estratégica de diversificação de produtos da Max Wilhelm?**

O presente artigo está estruturado em mais quatro seções além desta introdução: na próxima, apresenta-se o modelo teórico baseada na estratégia como prática e na análise institucional empregado para análise; na terceira, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para análise do caso da indústria Max Wilhelm; na quarta, apresentam-se os resultados obtidos por meio das entrevistas e análise documental no tocante à prática estratégica de diversificação e reformulação de produtos; e, na quinta, tem-se as considerações finais, abrangendo conclusão, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 BASE TEÓRICA

Para a abordagem de estratégia como prática, a estratégia é uma prática social, de forma que o foco de estudo está nos estrategistas das organizações e em como eles atuam e interagem para a realização das práticas estratégicas (WHITTINGTON, 1996). A respeito destes estrategistas, a estratégia como prática considera que os praticantes não são apenas os gerentes de alto escalão, pois todos os envolvidos com a organização podem ser potenciais estrategistas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

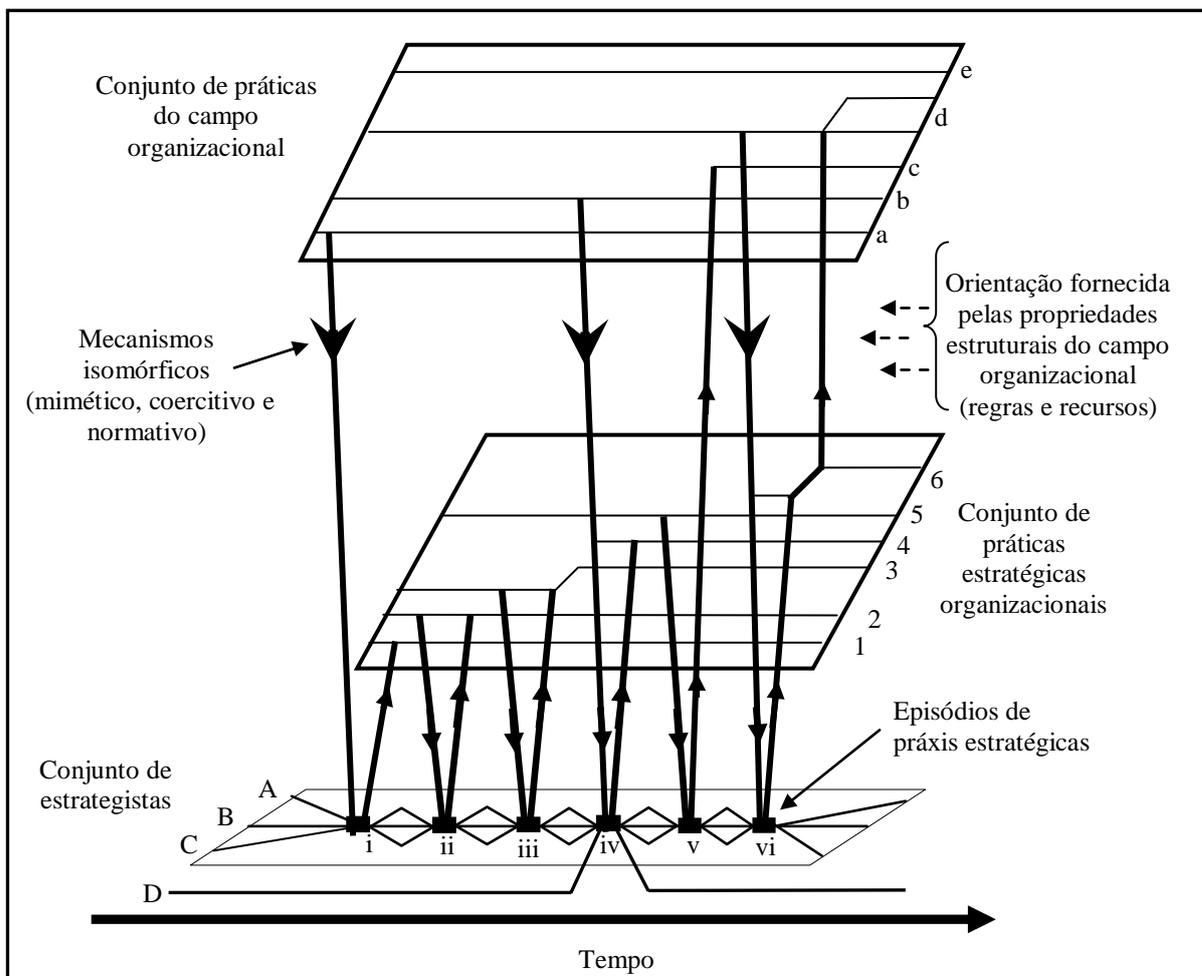
Assim, os pesquisadores afirmam que essa perspectiva tem como objeto de estudo os praticantes ou estrategistas (todas as pessoas envolvidas no trabalho de fazer estratégia), as práticas (que são as rotinas compartilhadas de relacionamento, cultura organizacional, normas e tradições) e a *práxis* (conjunto de atividades cotidianas nas quais as práticas estratégicas são realizadas) (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Desta forma, percebe-se que a estratégia como prática possui um nível de análise mais micro (JOHNSON et al., 2007), sendo importante a ressalva de que essa abordagem considera também a influência de estrategistas externos à organização (WHITTINGTON, 2006). Para abordagem institucional, por sua vez, o nível de análise situa-se mais amplamente no ambiente macro, externo à organização. Nesse sentido, destaca-se o conceito de isomorfismo institucional, segundo o qual as organizações de um mesmo campo organizacional tendem a exibir características comuns (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O campo organizacional, segundo Wooten e Hoffman (2008), é um ambiente no qual as organizações se envolvem ou se relacionam umas com as outras.

Neste contexto, DiMaggio e Powell (1983) apresentam três mecanismos por meio dos quais o isomorfismo institucional pode ocorrer no campo organizacional: mimético, normativo e coercitivo. O primeiro relaciona-se com a adoção de práticas de outras organizações tomadas como modelo diante de uma incerteza a respeito do que realizar. O normativo vincula-se a normas, condutas e métodos de trabalho das profissões, muitas vezes decorrente da participação em entidades e associações. Por fim, o coercitivo refere-se à adoção de práticas em virtude da pressão formal ou informal de organizações das quais se é dependente, como órgãos reguladores e clientes importantes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Walter, Augusto e Fonseca (2011) adaptaram o modelo de Whittington (2006) para desenvolver um esquema para analisar a influência de mecanismos isomórficos institucionais na adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas de uma organização. Para propor esse modelo apresentado na Figura 1, os autores empregam os conceitos de *práxis*, prática estratégica e estrategistas oriundos da abordagem de estratégia como prática; campo organizacional e mecanismos isomórficos institucionais advindos da análise institucional; e propriedades estruturais (regras e recursos) obtido na teoria da estruturação de Giddens.

Figura 1 – Adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização por meio de mecanismos isomórficos institucionais



Fonte: Walter, Augusto e Fonseca (2011) adaptado de Whittington (2006).

Os três paralelogramos apresentados na Figura 1 representam os três níveis de análise da estratégia: extraorganizacional (práticas do campo organizacional), organizacional (práticas da organização) e intraorganizacional (práticas empregadas pelos estrategistas). Em relação aos estrategistas, ressalta-se que enquanto os representados pelas letras A, B e C são internos, o estrategista D é externo à organização (WALTER; AUGUSTO; FONSECA; 2011).

As setas ascendentes e descendentes que conectam os episódios de práxis dos estrategistas e o conjunto de práticas organizacionais representam a influência mútua existente entre esses dois níveis. O modelo sugere também que os estrategistas podem adaptar as práticas estratégicas, representado pelas dobras nas dobras das práticas organizacionais 3 e 6. As setas descendentes do conjunto de práticas do campo organizacional para os demais níveis (destacadas com pontas de setas maiores) são consideradas como a influência de mecanismos isomórficos. Esse processo, segundo os autores, pode ser guiado por regras (padrões e procedimentos generalizáveis e normativos do campo organizacional que orientam e que sancionam a adoção de práticas estratégicas) e recursos (meios mobilizados para a adoção das práticas estratégicas) do campo organizacional. Por fim, as setas ascendentes do nível organizacional para o do campo organizacional, que culminam nas práticas “c” e “d” do campo organizacional, representam a influência das organizações sobre as práticas do campo organizacional (WALTER; AUGUSTO; FONSECA; 2011).

A partir do apresentado nesta seção, verifica-se que por meio da união de conceitos da abordagem de estratégia como prática e da institucional é possível analisar as estratégias das organizações em seus diferentes níveis. Assim, no caso desta pesquisa, serão analisadas as ações e os estrategistas (nível intraorganizacional), bem como os mecanismos isomórficos institucionais (extraorganizacional) da prática estratégica (organizacional) de diversificação de produtos.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização desta pesquisa em profundidade utilizou-se de um estudo de caso único na empresa Max Wilhelm, indústria regional do segmento de refrigerantes do estado de Santa Catarina. Para a escolha do caso a ser analisado, observou-se as orientações de Stake (1995), para quem o critério mais importante consiste em maximizar o que se pode aprender por meio dele, ou seja, buscar um caso incomum, visto que este ajuda a ilustrar assuntos que seriam negligenciados em casos típicos. Assim, selecionou-se uma empresa que investe na estratégia de regionalização e diferenciação de produtos em um mercado altamente globalizado e explorado por conglomerados internacionais. Outro aspecto fundamental, segundo Stake (1995), para a escolha de um caso é a receptividade e o acesso às informações, o que foi encontrado na Max Wilhelm.

Trata-se de uma pesquisa com enfoque qualitativo de caráter descritivo. No âmbito das pesquisas sobre estratégia como prática esta abordagem é amplamente adotada, por melhor se adequar a necessidade de conhecer as peculiaridades e particularidades do “fazer estratégia”. Na perspectiva de Stake (1995), o estudo de caso, enquanto forma de pesquisa, é definido pelo interesse em um caso, o qual consiste em um sistema específico, único e delimitado.

Realizou-se a coleta de dados no período de maio a junho de 2012, por meio de pesquisa documental e de entrevistas semi-estruturadas, caracterizando a perspectiva temporal desta pesquisa como de corte seccional com perspectiva longitudinal. O caráter seccional refere-se aos dados serem coletados em um único corte de tempo durante o processo de investigação (HAIR JR. et al., 2005). Contudo a perspectiva longitudinal é essencial para entender as estratégias da organização, pois por meio do conhecimento da história da organização, sua evolução, seus sucessos e fracassos permitiram um conhecimento global da organização, seus atores, práticas e *práxis*. A pesquisa, portanto obteve dados desde a fundação da empresa em 1925 pelo Sr. Max Wilhelm até 2012.

A pesquisa documental utiliza materiais que não receberam nenhum tipo de tratamento analítico, no caso desta pesquisa, jornais, publicações em revistas regionais, artigos em sites especializados no setor, e na mídia eletrônica em geral. Segundo Raupp e Beuren (2009), a importância deste tipo de pesquisa se deve ao fato de possibilitar reunir e organizar informações que antes estavam dispersas, e lhes conferir uma nova análise.

Também foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas com base no roteiro já testado e validado por Walter (2010). As entrevistas tiveram duração média de 1 hora e dez minutos e foram realizadas com o diretor executivo, diretor administrativo financeiro, gerente de pesquisa e desenvolvimento, gerente industrial e analista jurídico da empresa. Tais entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra e geraram 58 páginas de transcrição literal. Durante este procedimento de coleta as pessoas sentem-se dispostas a compartilhar e disseminar percepções do trabalho que executam, e também dos processos, formais e informais, e das práticas nas quais participam (PATRIOTTA, 2003). Desta forma, Tureta e Santos (2010, p. 7) garantem que o relato é que constitui “a matéria-prima do conhecimento sociológico que busca, através do indivíduo e da realidade por ele vivida, apreender as relações sociais nas quais a sua dinâmica se insere”.

Utilizou-se a técnica de análise do conteúdo temática para averiguação das ações estratégicas da organização, e relacioná-las com seus praticantes. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo desenvolve-se em três etapas: pré-análise, exploração do material e por fim, tratamento dos dados, inferência e interpretação. A análise foi realizada com auxílio do software Atlas.ti 6.0, que conforme Walter e Bach (2009) não restringe o papel do pesquisador em analisar e interpretar os dados, porém facilita seu manuseio, haja vista que permite a localização de diversos dados simultaneamente, resultando em análises mais profundas e completas.

As categorias de análise foram: ações estratégicas, estrategistas e mecanismos isomórficos institucionais. Para identificação das ações estratégicas: se analisou a *práxis* dos estrategistas para verificar os procedimentos e atitudes colocadas em uso por eles e o impacto dessas na prática estratégia de diversificação de produtos da Max Wilhelm. Fez-se a identificação dos estrategistas – que tanto poderiam ser internos quanto externos à organização – por meio da verificação de todos os indivíduos que participaram da formação da prática estratégica de diversificação de produtos, idealizando, adaptando ou colocando em uso ações estratégicas vinculadas à prática analisada. Por fim, para a análise dos mecanismos isomórficos institucionais, buscou-se verificar se as práticas estratégicas eram oriundas do campo organizacional. Assim, procurou-se identificar a influência de algum mecanismo isomórfico institucional sobre o processo de adoção das práticas estratégicas. Os mecanismos isomórficos institucionais identificados foram classificados conforme a tipologia analítica de DiMaggio e Powell (1983).

As diferentes formas de coleta de dados contribuem para triangulação das informações e maximização da confiabilidade do processo. Segundo Tureta e Santos (2010) a triangulação não pode ser confundida como uma ferramenta ou estratégia de validação, mas como uma alternativa à validação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados, a qual se encontra em duas etapas: apresentação do caso analisado e descrição da prática estratégica de diversificação de produtos, abrangendo as ações, os estrategistas e os mecanismos isomórficos institucionais relacionados a tal prática.

4.1 O caso analisado

O caso analisado nesta pesquisa é da Bebidas Max Wilhelm, uma indústria do setor refrigerantes localizada em Blumenau – Santa Catarina. Consiste em uma empresa fundada em 13 de agosto de 1925, pelo imigrante alemão, Sr. Max Wilhelm. A empresa produz aproximadamente 1,2 milhões de garrafas por mês, principalmente refrigerantes e energéticos.

Localizada inicialmente na cidade de Jaraguá do Sul – SC, a empresa lança seu tradicional e conhecido refrigerante a base de óleo essencial de laranja denominado Laranjinha.

Em 1979, a empresa passa para a família Greuel, inicialmente liderada pelo advogado Werner Greuel. Ainda em 1979 é adquirida a distribuição das bebidas Brahma nas regiões de Timbó, Indaial, Pomerode, Florianópolis, Jaraguá do Sul, Itajaí, Camboriú e Rio do Sul e em 1981 constrói sua segunda planta industrial na cidade de São José, próximo a capital do estado, Florianópolis.

Em 1986, é consolidado um contrato de franquia com a multinacional PepsiCo Internacional. Em 1991 inaugura uma moderna planta fabril, na cidade de Blumenau-SC, em uma área de 322.000 m² e com uma área construída de 4.500 m².

Neste período a empresa possuía em torno de 700 funcionários distribuídos em seus três parques fabris, além de 100 caminhões para a distribuição de seus produtos, gerando mensalmente mais de 4 milhões de reais.

Em 1996, com uma mudança expressiva na organização do segmento de bebidas no país, principalmente motivado pela fusão de grandes corporações, a empresa tem os contratos com a Brahma e com a PepsiCo Internacional cessados.

Entre os anos de 1997 e 2000, a empresa passa por um grande processo de reestruturação, inclusive com a transição da gestão para o filho do Sr. Werner, o administrador de empresas Otávio Greuel, que está no comando até os dias atuais. Neste período ocorreu também o encerramento do processo produtivo nas fábricas de Jaraguá do Sul e São José. Concentra-se, desta maneira, a produção na cidade de Blumenau e inicia-se a prática de diversificação, objetivo principal deste estudo.

A seguir apresenta-se um quadro resumo desta primeira fase histórica da empresa de Bebidas Max Wilhelm:

Quadro 1 - Resumo da trajetória da indústria de bebidas Max Wilhelm

1925	1979	1981	1986	1991	1996	2000
Criação da Bebidas Max Wilhelm (Jaraguá do Sul)	Aquisição pela família Greuel	Inauguração do segundo parque industrial (São José)	Contrato com a PepsiCo Internacional	Inauguração do terceiro parque industrial (Blumenau)	Fim do contrato com Brahma e PepsiCo	Concentração das atividades em Blumenau
	Contrato distribuição Brahma					Início da prática de diversificação

Fonte: Dados da pesquisa

Embora o estudo seja focado na prática desenvolvida a partir do ano 2000, o conhecimento da história da empresa, sua cultura, tradição, sucessos e fracassos são fundamentais para se entender o contexto no qual se desenvolveu esta prática. Segundo Tureta e Santos (2010), mesmo que se faça uma análise exaustiva dos dados, esta será incompleta se não fizer referência ao contexto sócio-histórico em que se insere.

4.2 Prática estratégica de diversificação de produtos

Diante da acirrada competição no setor de refrigerantes, a partir do ano 2000, a Max Wilhelm adotou a prática estratégica de diversificação de produtos, como uma alternativa à concentração do mercado. Neste sentido, o diretor administrativo-financeiro destaca:

Se não podemos crescer verticalmente, vamos crescer horizontalmente: vamos crescer em outros tamanhos que tem espaço no mercado. Além de tamanhos, a ideia primordial do horizontalizar esse crescimento é justamente novos produtos. Daí quando você fala em novos produtos, você abre um leque de opções enorme, desde suco, produtos como esse refrigerante a base de fibras vegetais, chás...

O diretor executivo, por sua vez, ressalta o conceito empregado na diversificação dos produtos: “Investimos no produto próprio, [...] um conceito novo, sempre calcado na tradição, no tempo de que existe o produto. Naquela tradição de ser um produto catarinense, de ser um produto que lembre a infância”. Nota-se que a empresa optou por diversificar os produtos próprios, inovando, mas ao mesmo tempo, valendo-se de sua imagem tradicional no estado. A respeito da relação entre tradição e inovação, uma reportagem sobre a empresa, encontrada por meio da análise documental, apresenta informações relevantes:

é uma mescla entre passado, presente e futuro. Na Max Wilhelm, sabores trabalhados há décadas jamais saíram de linha, porém o portfólio inclui hoje água mineral e água flavorizada gaseificada [...]. “Numa empresa tão longeva, você tem

que estar agarrado às raízes e ligado diariamente no que de novidade aparece”, finaliza [o diretor executivo] (QUE..., 2011, p. 51).

A partir do destacado por esses entrevistados, percebe-se que, diante da acirrada concorrência existente no setor, na qual a empresa necessita disputar espaço com grandes corporações, a prática estratégica adotada foi crescer horizontalmente na região de abrangência, na qual a empresa é tradicional. Para isso, investiu-se em diversificação de produtos para torná-los diferenciados no mercado. O próprio sabor laranja, mais tradicional da empresa, possui diferenciais em relação à concorrência nacional, como a cor amarelada e o sabor mais suave.

Com as análises dos documentos e com as entrevistas identificaram-se diferentes ações estratégicas relacionadas com essa prática estratégica de diversificação de embalagens e produtos apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Ações estratégicas relacionadas com a prática de diversificação de produtos

Embalagens	Produtos
-Novos tamanhos de embalagem PET -Embalagem lata	-Novos sabores de refrigerante -Produção de energéticos para outras empresas -Novos produtos: águas saborizadas, refrigerante com fibras, sucos, isotônicos e chás

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante às novas embalagens, a Max Wilhem investiu primeiramente em novos tamanhos para as embalagens PET de refrigerante, saindo do seu tamanho padrão de garrafa de 2 litros e abrindo um leque de tamanhos: 250 ml, 500 ml, 1 litro, 1,5 litros e 2,1 litros. Como destaca um dos entrevistados, os tamanhos 250 ml, 500 ml, 1 litro e 1,5 litros foram escolhidos, pois são amplamente empregados no campo organizacional, o que indica a ocorrência do mecanismo isomórfico mimético, ou seja, imitação de outras empresas do campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Já o tamanho 2,1 foi adotado para estabelecer um diferencial em relação aos concorrentes e se destacar na prateleira por ser um pouco maior que a de 2 litros.

Esta ação foi impulsionada por inovações em embalagens. A expansão da embalagem de garrafas de politereftalato de etileno (PET) barateou a entrada e permanência dos pequenos produtores no mercado, conforme a afirmação de um dos entrevistados:

Do ano de 2000 para cá o mercado de refrigerantes PET cresceu muito. Até o ano 2000 era muito garrafa de vidro. Então o vidro é um inibidor para o crescimento das pequenas e médias indústrias de refrigerante porque você precisa de um capital muito grande para fazer um investimento no vidro. [...] O PET vem trazer um benefício às indústrias de refrigerante, pois deu a possibilidade de a gente crescer de uma forma muito maior, porque você podia chegar mais longe com o teu produto e não precisa trazer ele de volta, faz uma viagem só. Fica lá e é consumido lá no local. Então isso criou uma possibilidade muito grande para a empresa, um aumento da garrafa PET.

Assim, as garrafas PET podem ser consideradas um recurso do campo organizacional. Como indicado por Walter, Augusto e Fonseca (2011), os recursos são meios mobilizados para a adoção das práticas estratégicas do campo organizacional, ou seja, para a diversificação das embalagens.

Ainda em relação às embalagens, a empresa cogitou também a implantação de uma nova linha para latas. Este projeto foi iniciado pelo diretor executivo juntamente com o gerente de produção, conforme evidenciado no recorte da entrevista com o gerente de produção:

O sincronismo entre a gerência de produção e a diretoria é grande. Ele não espera só da gente. Não, às vezes ele vem com a ideia, preciso disso, quero que vejas isto aqui. Lembro até que nesses dias ele veio aqui e me solicitou uma linha de lata. “Eu quero que você me viabilize e me dê o rumo do que eu preciso fazer”. Pesquisamos os fornecedores de latas, pesquisamos os fornecedores de linha de lata, o produto, o retorno, viajei para o Rio Grande [do Sul], conversei com alguns fabricantes e chegamos à conclusão que não é viável, porque o custo da linha é muito alto, o custo da lata agora, principalmente que ela é cotada em dólar no mercado internacional que é o alumínio, o que inviabiliza o projeto, porque você tem que produzir um volume muito grande para ter um retorno, e precisa praticar um investimento expressivo.

Apesar de ter sido considerado inviável neste momento da empresa, esta iniciativa demonstra a atenção ao adotado por outras empresas do campo organizacional, o que caracteriza um isomorfismo mimético.

Outra ação estratégica adotada foi a ampliação de sabores dos refrigerantes, sendo que a empresa possui atualmente 11 sabores. Alguns destes sabores são tradicionais no campo organizacional, como guaraná e limão, o que sugere a influência de um mecanismo isomórfico mimético. Contudo, a Max Wilhem também desenvolveu alguns sabores não-tradicionais como, por exemplo: maçã, framboesa e melancia que fogem dos padrões do campo organizacional.

Além do gerente de pesquisa e desenvolvimento, identificou-se a atuação de outros dois estrategistas nesta ação, o próprio diretor executivo e um fornecedor como estrategista externo.

Quem está muito presente nesta parte de desenvolvimento também é o próprio diretor executivo, por exemplo, o sabor melancia foi uma concepção quase que completa do diretor executivo. Ele às vezes vem com uma ideia “vamos fazer isto!” e o pessoal vai desenvolvendo em cima da ideia dele.

Diretor executivo: Eu tava em casa no verão do ano retrasado, fazendo suco de melancia, pô, será que não é possível fazer um refrigerante de melancia, fazer alguma coisa? Daí eu fui lá no pessoal de engenharia...

Verifica-se assim, que o sabor melancia surgiu internamente na empresa por meio do diretor executivo sem influência direta do campo organizacional. No que tange à atuação do fornecedor como estrategista externo, o diretor executivo aponta:

Esta parceria com o fornecedor X no desenvolvimento de aromas, sabores, e até na exclusividade do nosso aroma, que só nós temos. E tudo isso foi desenvolvido, os aromas e as essências, e são produzidos pelo fornecedor com exclusividade para a Max Wilhem.

Ainda a respeito do papel desempenhado por esse fornecedor, o engenheiro químico responsável pelo setor de qualidade ressalta que as duas empresas são coirmãs, pois foram criadas na mesma época para serem fornecedor-cliente e parceiros no desenvolvimento de refrigerantes na região.

Além disso, em relação aos novos sabores, a empresa em parceria com outro fabricante regional de refrigerante, associado da AFEBRAS para disputar mercado com o sabor cola do concorrente principal, conforme informações de um entrevistado:

Um dos parceiros que a gente tentou algumas coisas, mas não deu mais continuidade foi o refrigerante sabor cola. Foi uma tentativa dos fabricantes regionais de criar uma cola para competir com as empresas que possuem a maior fatia de mercado.

Mas aí a principal empresa do setor começou a baixar demais o preço, dificultando a nossa atuação. Então não é viável produzir o sabor cola.

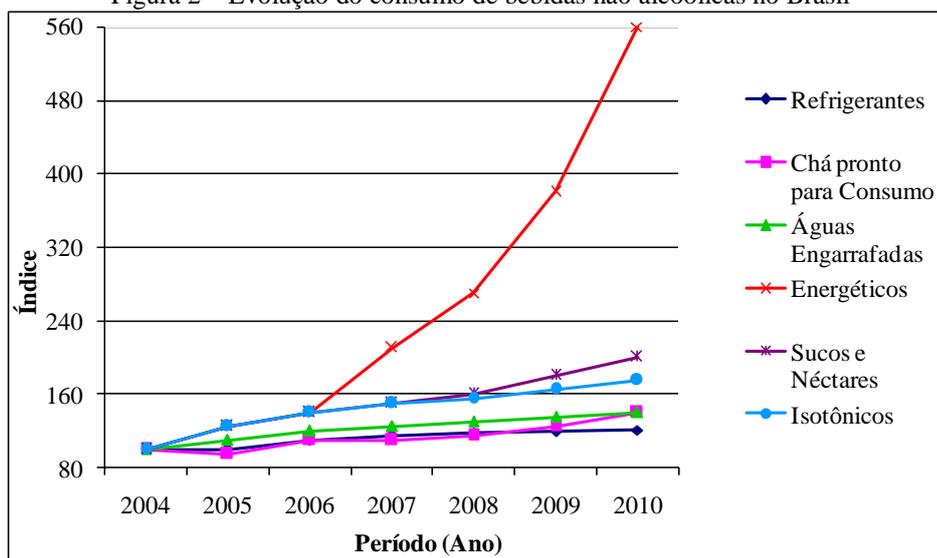
Desta forma, o estrategista identificado foi um praticante externo, a empresa parceira que também atuava no campo, que procurou a Max Wilhelm para desenvolver esse produto. Desta forma, a origem da ação pode ser considerada normativa, pois a Max Wilhelm optou por aderir ao projeto sugerido por outra empresa associada a AFEBRAS. O mecanismo isomórfico normativo, segundo DiMaggio e Powell (1983), vincula-se a normas, condutas e métodos de trabalho das profissões, muitas vezes decorrente da participação em entidades e associações.

Outra medida de diversificação de produtos adotada pela organização foi se tornar fabricante terceirizada de produtos para outros clientes, fundamentalmente na linha de energéticos. Esta ação foi iniciada em 2007 e hoje representa 30% da produção da empresa. Sua origem está relacionada à influência de estrategistas externos, no caso estudantes de engenharia química:

Há alguns anos veio um grupo de estudantes aqui falando sobre energético para um trabalho de encerramento de curso na área de engenharia química. Esses dois rapazes se juntaram, vieram aqui, e com nosso auxílio, desenvolveram um produto.

Ao decidir pela produção de energéticos, a empresa levou em consideração que o mercado para este produto estava crescendo, tendência que se confirmou nos últimos anos como pode ser notado na Figura 2, oriunda da pesquisa documental.

Figura 2 – Evolução do consumo de bebidas não alcoólicas no Brasil



Fonte: AFREBRAS (2012).

Verifica-se, assim, a ocorrência de mecanismo isomórfico do tipo normativo já que a ação foi desenvolvida a partir do interesse de futuros profissionais buscando uma parceria. Além disso, a Max Wilhelm consultou informações disponibilizadas pela AFEBRAS para avaliar a viabilidade do projeto.

Para esta parceria com os estudantes, a Max Wilhelm disponibilizou a estrutura física e técnica da indústria. Como indicado pelo diretor executivo, desde o encerramento dos contratos de engarrafamento com a Brahma e a PepsiCo, parte da linha de produção se tornou ociosa, de forma que foi possível empregá-la para a produção de energéticos, ajudando a rentabilizar a parte produtiva da empresa:

Eu já vinha desde lá do início com a capacidade grande, eu tenho equipamento grande. Se eu fosse desenvolver uma indústria hoje eu não faria, não compraria tantos equipamentos, eu faria ela de acordo com o meu tamanho e daí não daria oportunidade para terceirizar. Mas como eu tinha este parque industrial ocioso, eu preciso ocupá-lo... Se eu tiver menos custo industriais eu posso ser mais competitivo no meu preço de venda também. Foi um consenso, uma oportunidade que surgiu, foi pela necessidade de ocupar os equipamentos, que a gente tomou esta decisão.

Assim, a partir da parceria com estes estudantes, a empresa desenvolveu a tecnologia para produção de energéticos e atualmente realiza a produção para treze marcas de produtos. No tocante a esse processo, o diretor administrativo-financeiro destaca:

O cliente tem o produto, mas não tem uma indústria. Então ele vem, contrata o produto conosco. A gente tem uma assessoria em todo o processo: desde a formulação do produto, desenvolver uma fórmula nova, até como as questões legais de registro deste produto, nos devidos órgãos, ou seja, o produto sai daqui devidamente legalizado... e até na questão tributária também.

O gerente de produção também destacou que a empresa está desenvolvendo energéticos personalizados conforme o desejado pelo cliente tanto nas colorações (azul e cor-de-rosa) quanto nos sabores (chocolate e maçã verde).

O diretor administrativo-financeiro aponta ainda que essa ação tem tido bons resultados, de forma que a linha de produção antes ociosa agora está chegando ao ponto de saturação. Além dos estudantes, o diretor administrativo-financeiro foi apontado como o estrategista interno vinculado a essa ação tanto na primeira parceria com os estudantes quando nas posteriores.

Apesar do crescimento do mercado de energéticos, os estrategistas da Max Wilhelm optaram por não desenvolver uma fórmula própria nem lançar uma marca de energéticos. A respeito desta decisão, o diretor executivo esclarece:

Os nossos vendedores estão muito focados no refrigerante, e se nós botarmos mais um produto, eles vão perder o foco. Daí poderíamos contratar mais gente, ou deixar, terceirizar para outros [não lançar marca própria]. E produzindo o nosso, pode ocorrer o fato de a gente perder estes clientes também. Porque daí vamos nos tornar concorrentes. A gente perde uma fatia de mercado.

Em relação ao lançamento de novos produtos, destacam-se as águas com sabor, refrigerante com fibras, sucos, isotônicos e chás. As águas saborizadas foram lançadas em 2009, conforme descrito por um dos entrevistados:

Porque houve um “bummm” nesse seguimento há uns anos atrás com o lançamento das águas com sabores da Concorrente A, tanto que hoje esse é o principal produto dela... é um produto diferenciado, que requer muita distribuição, muito apelo. E daí nós buscamos também os sabores diferenciados... nós lançamos um produto a base de limão, que é concorrente direto da Concorrente A e criamos dois produtos diferenciados que é um com laranja e um com abacaxi com menta que foram lançados em conjunto. Não vou brigar direto com o limão, então vamos fazer algo diferente para as pessoas terem escolha. Tanto que esta escolha foi tão bem sucedida, esse nosso abacaxi com menta, que 4 ou 5 meses depois a “Concorrente B” também lançou. Também a “Concorrente B” começou a seguir essa linha, já está lançando com pêra, está tentando ser diferente do produto da Concorrente A.

Esta estratégia foi inicialmente lançada pelo diretor executivo da empresa, porém contou com uma participação expressiva do gerente de pesquisa e desenvolvimento na criação dos sabores diferenciados. A ação tem origem isomórfica como mimética, pois a empresa

identifica uma oportunidade do campo organizacional a ser imitada e passa a desenvolvê-la internamente.

Outro fator evidenciado foi um indício de repercussão desta ação retornando ao campo organizacional, estimulando alterações em outras organizações do campo, ou seja, outras organizações optaram por lançar sabores diferenciados para conquistar mercado. Walter, Augusto e Fonseca (2011) propõem que as organizações também influenciam o campo organizacional assim como são influenciadas por meio da ocorrência de relações recursivas. Não é possível ter certeza de que foi a ação da empresa pesquisada que estimulou outras empresas a variarem seus sabores, mas percebe-se que há um movimento no campo organizacional nesta direção, o que pode ter sido influenciado parcialmente pelos lançamentos da Max Wilhelm.

Em 2012, a empresa também lança uma nova proposta de refrigerante funcional à base de fibras como destaca o diretor executivo: “é um refrigerante de baixa caloria com fibra alimentar, fibras vegetais”. Este produto tem a proposta de melhorar o trânsito intestinal e dar saciedade ao consumidor, auxiliando no controle do peso corporal, como pode ser percebido em uma reportagem sobre o produto obtida por meio da análise documental: “tem alto teor de fibras vegetais solúveis, que ajudam a digestão e proporcionam sensação de saciedade, além de ampliar a capacidade energética do corpo e auxiliar na redução do colesterol. Com mais de 85% de teor de fibras...” (MAX..., 2012).

Assim, esse produto está relacionado a uma tendência do mercado de refrigerantes, o desenvolvimento de produtos mais saudáveis. Como já indicado por Rosa, Cosenza e Leão (2006), os consumidores de refrigerantes têm buscado bebidas consideradas mais saudáveis. A respeito dessa tendência, o diretor executivo da Max Wilhelm esclarece:

A gente vê que é uma tendência nova no mercado que já vem crescendo, a gente vem buscando tornar os refrigerantes [...] produtos naturais. Hoje [os refrigerantes] já contém 10% de suco natural e a gente vem trabalhando na redução do açúcar, hoje já trabalhamos em média com 10% a 15% menos açúcar do que se trabalhava há 10 anos atrás. Então essa é uma tendência mundial, todos os refrigerantes estão seguindo este caminho.

Especificamente sobre o refrigerante à base de fibras, um dos entrevistados revela seu processo de criação:

Surgiu na empresa há dois anos atrás por uma pesquisadora chilena, que esteve nos visitando, queria conhecer algumas empresas no Brasil, e ela veio pelo reconhecimento da empresa, pelo tamanho da empresa... e nós gostamos dessa ideia.

Percebe-se a ação de um praticante externo, que foi uma empresa do Chile, pois desenvolveu o produto, e por meio de um acordo, liberou para a empresa explorar no Brasil. Assim, a Max Wilhelm se tornou a segunda empresa no mundo a comercializar este produto, depois do Chile onde foi desenvolvido. Nota-se, portanto, a ocorrência de um mecanismo isomórfico mimético, no qual a Max Wilhelm está adotando uma ação desenvolvida pela empresa chilena.

A assistente jurídica da empresa esclarece que o contrato com a empresa chilena detentora da fórmula é na forma de franquia, mas a Max Wilhelm possui autonomia para desenvolver sabores, embalagens e divulgação próprios, de forma que pode se diferenciar de outras empresas que adquiram a mesma franquia. Na pesquisa documental identificou-se também que, para esse produto, os estrategistas pretendem ampliar a abrangência de estadual para nacional.

A empresa também está estudando o lançamento de novos produtos, como evidenciado a seguir:

A ideia primordial do horizontalizar esse crescimento é justamente novos produtos. Quando você fala em novos produtos, você abre um leque de opções enormes, desde sucos, produtos como os refrigerantes com fibras, que é um produto mais voltado a saúde, e também os chás, pois o chá é um produto em grande crescimento no Brasil, o mercado está aberto aos chás.

Estes novos produtos estão sendo estudados com a gerência de pesquisa e desenvolvimento, conforme fragmento da entrevista com o diretor executivo: “O desenvolvimento de produto eu me consulto com o pessoal da engenharia química que diz olha: é viável não é viável, o que nós podemos fazer. A gente tem reuniões semanais...”. A produção futura de chás e sucos, portanto, pode ser considerada isomórfica mimética já que outras empresas do campo têm adotado o mesmo procedimento, como ressaltado por Rosa, Cosenza e Leão (2006).

Após detalhadas das ações encontradas na prática de diversificação de produtos da Max Wilhelm, apresenta-se um quadro resumo com os principais estrategistas, o mecanismo isomórfico institucional e a situação atual de cada ação estratégica identificada.

Quadro 3 - Detalhamento da prática de diversificação de produtos

Ação	Estrategistas	Isomorfismo	Situação atual
Novos tamanhos de embalagem PET	Diretor executivo	Mimético	Em uso
Embalagem lata	Diretor executivo e gerente de produção	Mimético	Futura
Novos sabores de refrigerante	Diretor executivo; gerente de pesquisa e desenvolvimento; e fornecedor de aromas e sabores	Mimético	Em uso
Refrigerante sabor cola	Empresa do campo organizacional	Normativo	Descontinuada
Produção de energéticos para outras empresas	Estudantes de engenharia química e diretor administrativo-financeiro	Normativo	Em uso
Novo produto: águas saborizadas	Diretor executivo; e, gerente de pesquisa e desenvolvimento	Mimético	Em uso
Novo produto: refrigerante com fibras	Empresa chilena que desenvolveu o produto	Mimético	Em uso
Novos produtos: sucos e chás	Diretor executivo; e, gerente de pesquisa e desenvolvimento	Mimético	Futura

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode perceber no Quadro 3, foram encontradas ações estratégicas relacionadas com a inovação em embalagens (tamanhos de PET e lata) e em produtos já existentes (sabores), bem como o lançamento de novos produtos (energéticos, águas com sabor, refrigerante com fibras, sucos e chás). A maior parte destas ações está em uso na organização atualmente, com exceção da embalagem lata e dos sucos e chás que são ações futuras, além do sabor cola que foi descontinuado em virtude da pressão exercida por empresas que concentram 75% do mercado de refrigerantes no país.

Identificaram-se estrategistas internos de vários cargos, como diretores e gerentes. Também se verificou a importância de estrategistas externos na formação das ações estratégicas, como parceiros e fornecedores. Isso corrobora a afirmativa de Johnson et al. (2007) de que as ações de diferentes estrategistas são fundamentais para as estratégias da organização como um todo.

A respeito dos mecanismos isomórficos institucionais verifica-se a predominância do tipo mimético que está relacionado à imitação de ações adotadas por outras empresas do campo organizacional. Não foi identificada a ocorrência do mecanismo coercitivo na prática estratégica de diversificação de produtos, o que possivelmente esteja relacionado à inexistência de legislação a respeito da variedade de produtos das empresas de refrigerantes,

assim como de clientes importantes, já que estas indústrias vendem para um grande número de clientes.

Ressalta-se ainda que apesar da ocorrência de mecanismos isomórficos institucionais influenciando a adoção de ações estratégicas, outras ações parecem ter sido desenvolvidas internamente sem tal influência, como o tamanho de embalagem PET 2,1 litros e o sabor melancia, não identificados em outras empresas do campo organizacional. No modelo de Walter, Augusto e Fonseca (2011) também são observadas práticas estratégicas internas, não-oriundas do campo organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a prática estratégica de diversificação de produtos da empresa Max Wilhelm. Para atingir esse objetivo, identificaram-se as ações estratégicas, os estrategistas e os mecanismos institucionais isomórficos relacionados com essa prática estratégica.

No tocante às ações estratégicas, foram verificadas inovações em embalagens, inovações em produtos já existentes e lançamento de novos produtos. Os produtos sucos e chás, assim como a embalagem lata são ações planejadas para o futuro. O sabor de refrigerante cola, em contraposição, foi descontinuado, pois a empresa foi pressionada pelas corporações que detêm a maior parte do mercado nacional de refrigerantes. As demais ações permanecem em uso pela Max Wilhelm, que busca conquistar espaço no mercado.

Em relação aos estrategistas, identificaram-se diferentes praticantes internos: diretor executivo, diretor administrativo-financeiro, gerente de produção e gerente de pesquisa e desenvolvimento. Também, verificaram-se praticantes externos, como fornecedor de aromas e sabores, estudantes de engenharia química, empresa chilena que desenvolveu o refrigerante a base de fibras e empresa parceira no desenvolvimento do sabor cola.

No que tange aos mecanismos isomórficos institucionais, nota-se que estes influenciam a adoção da prática estratégica de diversificação de produtos ao orientar o desenvolvimento de ações estratégicas relacionadas a essa prática. O mecanismo isomórfico mais predominante foi o mimético, o que indica que a empresa adota ações estratégicas relacionadas a essa prática oriundas de outras empresas do campo organizacional.

Diante do apresentado, conclui-se que a prática estratégica de diversificação de produtos da Max Wilhelm relaciona-se com o passado, o presente e o futuro da empresa. O passado é representado pelo tradicional refrigerante sabor laranja, o primeiro produto próprio da empresa. No presente, identificam-se novos produtos lançados pela empresa para buscar espaço no acirrado mercado de bebidas: energético, águas saborizadas e refrigerante com fibras. O futuro da empresa, por sua vez, é representado pelos produtos que a empresa pretende lançar, como chás e sucos.

Ressalta-se também que a prática de diversificação de produtos está constantemente vinculada, na Max Wilhelm, com outras práticas estratégicas como diferenciação no mercado por meio de sabores não-tradicionais de refrigerantes e de águas saborizadas, bem como refrigerantes à base de fibras. Outra prática estratégica vinculada à diversificação de produtos é a realização de parcerias: com o fornecedor de aromas e de sabores para desenvolvimento de novos sabores de refrigerantes e águas; com pequena empresa regional para criação do sabor de refrigerante cola; com estudantes para a confecção de energéticos; e com empresa chilena para produção do refrigerante a base de fibras.

No que tange à contribuição teórica deste estudo, nota-se que a abordagem de estratégia como prática e institucional podem ser integradas como forma de analisar a prática de diversificação, considerando tanto aspectos de âmbito intraorganizacional, organizacional, como também a influência do campo organizacional. Isso poderá contribuir para que os

estudos realizados sobre este tema não se limitem a um único nível de análise, mas busquem relacionar os diferentes âmbitos e influências envolvidos.

As limitações da pesquisa são evidenciadas pelas limitações metodológicas, pois esta se fundamentou na narrativa dos atores em uma perspectiva temporal longitudinal, podendo haver confusões, enganos e equívocos em algumas informações. A triangulação das informações dos diversos entrevistados e dos documentos foi a alternativa empregada para minimizar tais ocorrências.

Para estudos futuros, identifica-se a possibilidade de explorar a prática estratégica de diversificação em outros setores, e a interação dos praticantes, internos e externos, no *strategizing*. Além disso, pode-se explorar outras práticas estratégicas, como a diferenciação no mercado e a realização de parcerias.

REFERÊNCIAS

AFREBRAS. **Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil**. Disponível em: <<http://www.afrebras.org.br>>. Acesso em: 19 jun. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

CAMARGOS, Marcos A.; BARBOSA, Franciso V. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBev. **Revista de Gestão USP**, v. 12, n. 3, p. 47-63, jul./set. 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, Gerry *et al.* **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

MAX Wilhelm diz ter criado refrigerante que emagrece. **Revista EmbalagemMarca**, São Paulo, 15 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.embalagemmarca.com.br/2012/05/max-wilhelm-diz-ter-criado-refrigerante-que-emagrece/>>. Acesso em: 10 maio 2012.

PATRIOTTA, G. **Organization knowledge in the making: how firms create, use and institutionalize knowledge**. United States: Oxford University Press, 2003.

QUE sejam eternas enquanto lucrem. **Revista Negócios & Empreendimentos**, Florianópolis, 11. ed., p. 46-52, jun./jul. 2011. Disponível em: <<http://www.negocioempreendimentos.com.br/revista-online>>. Acesso em: 10 maio 2012.

RAUPP, Fabiano; BEUREN, Ilse M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, Sergio E. S.; COSENZA, José P.; LEÃO, Luciana T. S. Panorama do Setor de Bebidas no Brasil.

Publicações BNDES, mar. 2006. Disponível em

<http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2304.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2012.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.

TURETA, César; SANTOS, Leonardo. L. da S. Em busca do que seja fazer estratégia: direcionamentos para a pesquisa de campo sobre estratégia como prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINSITRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

WALTER, Silvana A. **Mecanismos isomórficos e práticas estratégicas: o caso da Sooro**. 2010. 267f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

WALTER, Silvana A.; AUGUSTO, Paulo O. M.; FONSECA, Valéria S. da. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 2, p. 282-298, jun. 2011.

WALTER, Silvana A.; BACH, Tatiana M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS.ti. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as Practice. **Long Range Planning**. v. 29, n. 5, 1996.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WOOTEN, Melissa; HOFFMAN, Andrew J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, Royston. et al. (Eds.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008, p. 130 -147.