

ENEI 2026 sergipe

X ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA INDUSTRIAL E INOVAÇÃO

Indústria, Sustentabilidade e os
Desafios Regionais



Estratégias Empresariais e Dinâmica Concorrencial no Setor de Água Envasada: um Estudo de Caso da Empresa Puríssima em São José de Ribamar (MA)

João Pedro Câmara Pereira¹;

Diego Lima Cunha²;

Luiz Eduardo Simões de Souza³;

Débora Marques da Silva⁴

Resumo: Este artigo analisa as estratégias empresariais da Empresa Puríssima, atuante no setor de água envasada no município de São José de Ribamar (MA), a partir de um estudo de caso qualitativo. O objetivo é compreender de que modo fatores estruturais, institucionais e territoriais condicionam as decisões estratégicas da firma em um mercado local caracterizado por elevada concorrência, forte pressão por preços e baixa coordenação interempresarial. Metodologicamente, a pesquisa baseia-se em entrevista semiestruturada com a direção da empresa, complementada por análise documental. O referencial teórico articula contribuições da organização industrial, da economia regional e da sociologia das organizações. Os resultados indicam que, apesar da presença de barreiras regulatórias, a proliferação de unidades produtivas intensificou a concorrência por preços, comprimindo margens e limitando estratégias de diferenciação. A empresa atua como tomadora de preços, orientando suas escolhas produtivas e tecnológicas à eficiência operacional e à adaptação às exigências dos distribuidores, principais agentes de mediação com o mercado consumidor. O estudo evidencia que a concentração espacial de firmas não resulta, no caso analisado, em um polo produtivo articulado, mas em um mercado territorializado descoordenado, no qual predominam estratégias defensivas de sobrevivência econômica.

Palavras-chave: Estratégias empresariais; Organização industrial; Água envasada; Maranhão.

Código JEL: L13; L22; R11

Área Temática: 3. Estratégias empresariais, financiamento e governança corporativa: 3.3. Estratégias empresariais

¹ Bacharel em Ciências Econômicas pela UFMA, Mestrando em Desenvolvimento Socioeconômico - PPGDSE - UFMA. E-mail: camara.joao@discente.ufma.br.

² Graduado em Ciências Sociais pela UEMA, Mestrando em Desenvolvimento Socioeconômico - PPGDSE - UFMA. E-mail: dl.cunha@discente.ufma.br.

³ Professor Associado da UFMA, Doutor em História Econômica pela USP. E-mail: luizedusouza@gmail.com.

⁴ Graduanda em Ciências Econômicas pela UFMA. E-mail: debora.ms@discente.ufma.br.

Business Strategies and Competitive Dynamics in the Bottled Water Sector: a Case Study of the Puríssima Company in São José de Ribamar (MA), Brazil

Abstract: This article analyzes the business strategies of Puríssima, a bottled water company operating in the municipality of São José de Ribamar, Maranhão, through a qualitative case study. The objective is to examine how structural, institutional, and territorial factors shape the firm's strategic decisions in a local market characterized by intense competition, strong price pressure, and weak inter-firm coordination. Methodologically, the research is based on a semi-structured interview with the company's management, complemented by document analysis. The theoretical framework integrates contributions from industrial organization, regional economics, and the sociology of organizations. The findings indicate that, despite the existence of significant regulatory barriers, the proliferation of productive units has intensified price competition, compressing profit margins and limiting opportunities for product differentiation. The firm operates as a price taker, orienting its productive and technological choices toward operational efficiency and adaptation to the requirements imposed by distributors, who act as the main intermediaries between producers and final consumers. The study shows that spatial concentration of firms does not result, in the case analyzed, in a structured industrial cluster, but rather in a territorially embedded and poorly coordinated market, in which defensive strategies aimed at economic survival prevail.

Keywords: Business strategies; Industrial organization; Bottled water; Maranhão.

1. Introdução

A indústria de água envasada ocupa posição singular no sistema produtivo brasileiro, combinando características típicas de mercados de bens de consumo essenciais com um arcabouço regulatório complexo, que articula normas sanitárias, ambientais e, em determinados casos, minerárias. No Brasil, a atividade apresenta forte enraizamento territorial, uma vez que a produção está rigidamente vinculada à localização das fontes de captação, o que confere centralidade aos mercados regionais e locais. No Maranhão, e em particular na Região Metropolitana da Grande São Luís, o setor experimentou, nas últimas duas décadas, um crescimento expressivo do número de unidades produtivas⁵, acompanhado por intensificação da concorrência e reconfiguração das estratégias empresariais.

Esse processo de expansão ocorreu em um contexto marcado por limitações estruturais do abastecimento público de água, elevadas temperaturas médias e aumento da demanda por água envasada, especialmente na forma de garrações retornáveis. Contudo, a ampliação do número de empresas não foi acompanhada pela consolidação de mecanismos de coordenação produtiva ou institucional, resultando em mercados fortemente pressionados pela concorrência via preços. A literatura de organização industrial e economia regional tem enfatizado que a simples concentração espacial de firmas não é condição suficiente para a emergência de polos ou aglomerados industriais dinâmicos, sendo necessárias interações econômicas, estratégias coletivas e externalidades positivas sustentadas.

É nesse contexto que se insere a Empresa Puríssima, fundada em 2013 no município de São José de Ribamar, atuando no segmento de águas adicionadas de sais. A trajetória da empresa é representativa das transformações recentes do setor na região, tanto no que diz respeito às mudanças regulatórias que viabilizaram novas formas de enquadramento produtivo, quanto às estratégias adotadas pelas firmas diante da crescente saturação do mercado local. A Puríssima emerge como um caso analiticamente relevante por combinar experiência prévia no setor, adaptação institucional e enfrentamento direto de uma dinâmica concorrencial marcada por forte guerra de preços e dependência dos canais de distribuição, refletindo, de forma concentrada, os dilemas enfrentados por firmas locais em mercados saturados, nos quais a concentração espacial não resulta em coordenação produtiva ou ganhos coletivos de eficiência.

O problema de pesquisa que orienta este artigo consiste em compreender como uma empresa de água envasada, inserida em um mercado local altamente competitivo e regulado, estrutura suas estratégias empresariais e produtivas diante de restrições institucionais, pressões concorrenciais e limitações à diferenciação de produto. Busca-se responder, em particular, de que forma a Puríssima se posiciona em relação à formação de preços, à organização produtiva, às relações com distribuidores e às perspectivas de sustentabilidade econômica em um ambiente caracterizado pela proliferação de unidades produtivas e pela fragilidade de ações coletivas.

O objetivo geral do estudo é analisar as estratégias empresariais da Empresa Puríssima à luz da dinâmica concorrencial do setor de água envasada em São José de Ribamar. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) caracterizar o mercado local e suas principais condicionantes estruturais; (ii) examinar o papel da regulação e dos custos institucionais na conformação das estratégias da empresa; (iii) analisar a relação da Puríssima com seus canais de distribuição; e (iv) discutir os limites e possibilidades de reorientação estratégica do negócio.

A questão central que orienta a análise é: de que maneira a estrutura concorrencial local e os condicionantes territoriais e institucionais limitam e moldam as estratégias empresariais adotadas pela Empresa Puríssima?

A hipótese central do artigo é que, apesar da existência de barreiras regulatórias relevantes, o mercado local de água envasada apresenta elevada contestabilidade prática, resultando em empresas tomadoras de preço, com margens comprimidas e estratégias predominantemente defensivas,

⁵ É importante esclarecer que o foco empírico deste estudo recai sobre o segmento de águas adicionadas de sais, enquadramento regulatório distinto da água mineral propriamente dita. Sempre que o texto fizer referência ao “setor de água envasada”, tal menção deve ser compreendida, neste artigo, como relacionada predominantemente às águas adicionadas de sais, salvo quando explicitamente indicado em sentido diverso.

orientadas à eficiência operacional e à sobrevivência. Nesse sentido, a concentração espacial observada não se traduz em um polo ou aglomerado industrial estruturado, mas em uma justaposição competitiva de firmas com reduzida coordenação e fracas externalidades positivas. A fim de investigar tais aspectos, o artigo articula contribuições da organização industrial, da economia regional e da sociologia das organizações, com destaque para a crítica de Alberto Guerreiro Ramos à racionalidade econômica instrumental.

Metodologicamente, o trabalho adota uma abordagem qualitativa, estruturada como estudo de caso, tendo como principal instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada realizada com a direção da Empresa Puríssima⁶, complementada por análise documental, à luz do referencial teórico da economia regional e da organização industrial. Essa estratégia metodológica permite captar, em profundidade, as percepções, decisões e direcionamentos apresentados pela firma no contexto específico em que está inserida, pela visão de sua dirigente.

Além desta introdução, o artigo está organizado em seis seções. A segunda apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise. A terceira descreve os procedimentos metodológicos. A quarta caracteriza a Empresa Puríssima e o mercado local. A quinta seção analisa os resultados empíricos. A sexta discute esses resultados à luz da literatura. Por fim, a sétima seção apresenta as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Organização industrial e estratégias empresariais

A análise das estratégias empresariais no setor de água envasada exige a articulação de conceitos centrais da organização industrial, particularmente aqueles relacionados à estrutura de mercado, ao comportamento das firmas e ao desempenho econômico. A tradição da organização industrial parte do pressuposto de que as decisões estratégicas das empresas são condicionadas por características estruturais do mercado, tais como o número de concorrentes, o grau de concentração, as barreiras à entrada e as possibilidades de diferenciação de produto, ainda que esses condicionantes não determinem mecanicamente os resultados observados.

Em mercados caracterizados por concorrência monopolística ou por estruturas híbridas, como é frequente no segmento de água envasada, a diferenciação de produto tende a ocorrer mais por atributos simbólicos - marca, reputação e percepção de qualidade - do que por transformações efetivas no conteúdo do bem ofertado. No caso específico da água envasada, as possibilidades de inovação de produto são fortemente limitadas por restrições regulatórias e sanitárias, deslocando a competição para estratégias não-preço ou, em contextos de saturação do mercado, para disputas baseadas predominantemente no preço. Evidências empíricas indicam que, à medida que se intensifica a entrada de novas firmas em mercados regionais, ocorre uma compressão das margens e um fortalecimento do poder disciplinador da concorrência, reduzindo a capacidade das empresas de se comportarem como formadoras de preço (Carvalho, 2000; Crocco *et al.*, 2006; Machado *et al.*, 2021).

Estudos também destacam o papel das barreiras à entrada como elemento estruturante da dinâmica concorrencial. No setor de água envasada, tais barreiras decorrem não apenas dos investimentos iniciais necessários à perfuração de poços e à instalação da planta industrial, mas, sobretudo, do cumprimento de exigências regulatórias múltiplas, que envolvem órgãos sanitários, ambientais e, no caso da água mineral, a Agência Nacional de Mineração. Esses custos institucionais tendem a favorecer empresas mais capitalizadas e com maior capacidade organizacional, contribuindo para a formação de assimetrias competitivas persistentes (Suzigan e Furtado., 2006).

Contudo, a existência de barreiras regulatórias não implica, necessariamente, maior estabilidade concorrencial. Em mercados locais nos quais a demanda é relativamente previsível e territorialmente delimitada, a entrada contínua de novas unidades produtivas pode resultar em estruturas altamente fragmentadas, com grande número de firmas disputando parcelas restritas do mercado. Nesses contextos, a competição por preços tende a se intensificar, produzindo um ambiente

⁶ As informações empíricas do estudo decorrem de entrevista semiestruturada realizada em 08 de janeiro de 2026 com Christiane Scaglioni Dantas Ribeiro, diretora financeira da Empresa Puríssima, em São José de Ribamar (MA).

no qual as empresas assumem a condição de tomadoras de preço e orientam suas estratégias para a redução de custos, o aumento da eficiência operacional e a adaptação às exigências dos intermediários comerciais.

Outro aspecto central para a compreensão das estratégias empresariais diz respeito ao papel dos canais de distribuição. Em setores nos quais a relação com o consumidor final é mediada por distribuidores independentes, como ocorre com os garrações retornáveis de água, o poder de barganha desloca-se da indústria para esses agentes intermediários. A literatura de organização industrial aponta que, nessas situações, os distribuidores podem exercer influência significativa sobre a formação de preços, as condições de fornecimento e a sobrevivência das firmas produtoras, sobretudo quando existe elevada substituíbilidade entre marcas e baixa fidelização do consumidor final (Machado et al., 2021).

Estudos recentes ressaltam que as estratégias empresariais em mercados fortemente regulados e de baixa diferenciação tendem a assumir caráter defensivo, priorizando a sobrevivência em detrimento da expansão ou da inovação radical. A busca por ganhos de eficiência, a reorganização do *mix* de produtos e a adaptação às restrições institucionais configuram respostas racionais das firmas diante de ambientes competitivos adversos. Nesse sentido, a análise das estratégias da Empresa Puríssima insere-se em um debate mais amplo sobre os limites da ação estratégica individual das firmas em mercados locais saturados, nos quais a estrutura de mercado impõe constrangimentos severos às possibilidades de diferenciação e coordenação.

2.2 Economia regional e concentração produtiva

A economia regional oferece instrumentos analíticos fundamentais para compreender a relação entre território, estrutura produtiva e desempenho econômico das firmas. Desde as formulações clássicas sobre polos de crescimento e distritos industriais, a literatura tem enfatizado que a localização das atividades produtivas não é neutra, mas condiciona a emergência de externalidades, encadeamentos produtivos e formas específicas de organização econômica. Contudo, também é amplamente reconhecido que a simples proximidade geográfica entre empresas não garante, por si só, resultados dinâmicos ou virtuosos em termos de desenvolvimento regional.

A teoria dos polos de crescimento, formulada por François Perroux, parte da ideia de que o crescimento econômico se manifesta de forma desigual no espaço, concentrando-se em determinados pontos ou polos, a partir dos quais se irradiam efeitos para o entorno. Esses polos seriam estruturados em torno de atividades motrizes, capazes de induzir encadeamentos produtivos, transformações estruturais e mudanças nos padrões de consumo e de comportamento econômico (Perroux, 1955; Matos, 2000 *apud* Marchioro; Gubert; Gubert, 2014). A literatura subsequente, contudo, destacou que a presença de uma indústria motriz e de interdependências produtivas efetivas constitui condição necessária para que a concentração espacial se traduza em dinamismo regional, o que nem sempre se verifica em aglomerações formadas de maneira descoordenada.

Em outra vertente, os estudos inspirados em Alfred Marshall enfatizam o papel das economias externas locais associadas aos distritos industriais, tais como a formação de mercados de trabalho especializados, a difusão de conhecimentos tácitos e a existência de fornecedores e serviços especializados. Esses elementos explicariam ganhos de eficiência e vantagens competitivas associadas à aglomeração geográfica das firmas (Marshall, 1982; Becattini, 2017). No entanto, a literatura contemporânea ressalta que a observação empírica de um *cluster* geográfico não é suficiente para inferir a existência de economias externas relevantes, sendo necessário investigar os mecanismos concretos que sustentam a aglomeração e seus efeitos sobre o desempenho das empresas (Suzigan, 2001).

Os trabalhos de Suzigan (2001) e de outros autores vinculados à economia regional e à nova geografia econômica enfatizam que aglomerações produtivas podem assumir configurações muito distintas, variando desde sistemas produtivos e inovativos locais relativamente articulados até simples justaposições espaciais de firmas independentes. Em muitos casos, especialmente em economias periféricas ou em mercados de baixa complexidade tecnológica, a concentração territorial resulta mais de incentivos fiscais, disponibilidade de recursos naturais ou oportunidades conjunturais de mercado do que da construção deliberada de relações cooperativas e estratégias coletivas. Nessas situações, os

potenciais ganhos associados às economias externas marshallianas permanecem limitados ou inexistentes.

A literatura sobre arranjos produtivos locais e *clusters* também destaca a importância da governança e da institucionalidade como elementos centrais para a consolidação de aglomerações produtivas dinâmicas (Crocco *et al.*, 2006). A cooperação entre empresas, o apoio do setor público, a atuação de entidades representativas e a existência de fóruns locais de coordenação são frequentemente apontados como fatores capazes de transformar economias externas incidentais em eficiência coletiva deliberadamente perseguida (Suzigan, 2001). A ausência desses mecanismos tende a reforçar padrões de concorrência predatória, baseados exclusivamente em preços, com efeitos negativos sobre a sustentabilidade das firmas e sobre o desempenho regional.

No caso de setores fortemente territorializados, como o de água envasada, a concentração produtiva é frequentemente explicada pela localização das fontes naturais e pela proximidade dos mercados consumidores, em função dos elevados custos de transporte de um produto de baixo valor unitário e alto peso. Essa especificidade reforça a formação de mercados regionais relativamente fechados, nos quais a competição ocorre entre empresas localizadas em um mesmo espaço geográfico restrito. Todavia, como aponta a literatura, tais condições não asseguram, por si, a emergência de um polo ou aglomerado industrial no sentido analítico mais robusto, podendo resultar apenas em mercados locais saturados, com elevada concorrência e reduzidas externalidades positivas.

A abordagem da economia regional situa, dessa forma, o estudo de caso da Empresa Puríssima em um quadro analítico mais amplo, no qual a concentração espacial de firmas é interpretada não como um dado positivo *a priori*, mas como um fenômeno que exige investigação empírica cuidadosa quanto às suas formas de coordenação, seus efeitos sobre as estratégias empresariais e seus limites enquanto vetor de desenvolvimento econômico local.

2.3. Competitividade em mercados regulados e territorializados

A análise das estratégias competitivas em mercados regulados e fortemente territorializados exige considerar, de forma integrada, os constrangimentos institucionais, as características espaciais da produção e as relações de poder estabelecidas ao longo da cadeia produtiva. Diferentemente de setores nos quais a mobilidade do capital e a padronização dos produtos permitem ampla integração de mercados, atividades como a de água envasada apresentam elevada dependência do território, tanto em função da localização das fontes de captação quanto dos custos logísticos associados à distribuição.

A regulação desempenha papel central na conformação das estratégias empresariais nesses mercados. No setor de água envasada, as exigências sanitárias, ambientais e, no caso da água mineral, minerárias, estabelecem padrões rígidos de produção e controle de qualidade, que limitam as possibilidades de diferenciação de produto e impõem custos fixos relevantes às empresas. Esses custos institucionais tendem a atuar como barreiras à entrada, protegendo parcialmente as firmas já estabelecidas. Entretanto, como apontado pela literatura, tais barreiras não eliminam a concorrência, podendo coexistir com estruturas de mercado altamente competitivas, sobretudo quando a demanda é relativamente estável e territorialmente delimitada (Scherer e Ross, 1990; Sutton, 2007).

Além dos constrangimentos regulatórios e territoriais, a literatura destaca que a estrutura dos canais de comercialização exerce papel decisivo na conformação das estratégias competitivas em mercados de bens de baixo envolvimento, como o de água envasada. Quando a indústria orienta sua atuação predominantemente ao mercado B2B, delegando o acesso ao consumidor final a distribuidores independentes, tende a ocorrer um deslocamento do poder de barganha da produção para a distribuição. Nesses contextos, os intermediários passam a atuar como agentes centrais de coordenação do mercado, estimulando elevada substituíbilidade entre fornecedores e pressionando as firmas produtoras a competir fundamentalmente por preço e volume. Essa configuração favorece processos de comoditização, nos quais o produto perde diferenciação percebida e é avaliado quase exclusivamente pelo critério preço, mesmo em ambientes fortemente regulados e com custos institucionais relevantes (Rosenbloom, 2013; Kotler, 1998).

Em mercados regulados de baixa diferenciação tecnológica, a competição tende a deslocar-se para dimensões como preço, eficiência operacional e rapidez no atendimento aos canais de distribuição. A literatura de organização industrial indica que, nessas circunstâncias, as estratégias

competitivas assumem caráter predominantemente defensivo, orientadas à preservação de margens mínimas e à manutenção do acesso ao mercado. A inovação radical é rara, e as melhorias tecnológicas concentram-se em ganhos incrementais de processo, voltados à redução de custos e ao aumento da produtividade (Machado et al., 2021).

A territorialização do mercado reforça essas dinâmicas. A proximidade entre firmas concorrentes intensifica a comparabilidade dos preços e reduz os custos de mudança entre fornecedores, tanto para distribuidores quanto para consumidores finais. Em contextos nos quais a fidelização é baixa e a substituíbilidade entre marcas é elevada, o poder de mercado das empresas produtoras tende a ser limitado. Como resultado, observa-se a formação de mercados nos quais as firmas se comportam como tomadoras de preço, mesmo na presença de barreiras regulatórias relevantes (Borti; Souza; Carreiro, 2024).

Outro elemento crucial diz respeito ao papel dos intermediários comerciais. Em setores nos quais o acesso ao consumidor final é mediado por distribuidores independentes, como no caso dos garrafões retornáveis de água, esses agentes assumem posição estratégica na cadeia produtiva. A literatura destaca que os distribuidores podem exercer poder de barganha significativo, pressionando preços, impondo condições de fornecimento e influenciando as estratégias das empresas produtoras. Essa assimetria tende a se intensificar em mercados saturados, nos quais a abundância de fornecedores amplia as opções dos intermediários e enfraquece a capacidade de negociação individual das firmas.

A falta de mecanismos eficazes de coordenação coletiva e de governança local limita a possibilidade de estratégias conjuntas que poderiam mitigar a concorrência predatória. Estudos sobre arranjos produtivos locais ressaltam que, sem cooperação institucionalizada, iniciativas isoladas de elevação de preços ou de diferenciação tendem a fracassar, pois são rapidamente neutralizadas pela ação de concorrentes dispostos a reduzir preços para manter ou ampliar participação de mercado (Crocco *et al.*, 2006; Suzigan, 2001; Suzigan e Furtado., 2006).

2.4. Estratégias empresariais e sociologia das organizações: uma perspectiva de Guerreiro Ramos

A incorporação da sociologia das organizações ao estudo das estratégias empresariais permite aprofundar a compreensão do comportamento das firmas para além de interpretações estritamente econômicas, situando a ação organizacional no interior de condicionantes sociais, institucionais e históricos mais amplos. Para Guerreiro Ramos (1981), a empresa deve ser compreendida como uma organização social substantiva, inserida em um contexto histórico, institucional e territorial específico, e não apenas como uma unidade orientada à maximização de lucros. Nessa perspectiva, a ação econômica é orientada por múltiplas racionalidades, nas quais valores como sobrevivência, estabilidade, continuidade organizacional e reprodução social coexistem com objetivos estritamente econômicos. Essa abordagem é particularmente relevante para a análise de firmas atuantes em mercados locais periféricos, nos quais as condições estruturais limitam o alcance de estratégias competitivas clássicas e reforçam comportamentos adaptativos e defensivos.

Ao dialogar com a economia regional, a contribuição de Guerreiro Ramos reforça a necessidade de situar a firma em seu território e em suas relações sociais concretas. A noção de sociedade multicêntrica proposta pelo autor destaca que o mercado constitui apenas uma das esferas de organização da vida social, coexistindo com outras lógicas de ação que influenciam o comportamento das empresas, especialmente em contextos locais (Ramos, 1989). Assim, decisões empresariais como a manutenção da atividade em ambientes de baixa rentabilidade, a cautela diante da expansão e a valorização da continuidade do negócio familiar não podem ser interpretadas como irracionais, mas como expressões de uma racionalidade substantiva, socialmente situada. A integração dessa perspectiva ao referencial teórico permite compreender as estratégias empresariais não apenas como respostas a incentivos econômicos, mas como práticas socialmente enraizadas, condicionadas pelo território, pelas instituições e pelas trajetórias dos agentes.

Nessa perspectiva, Reinaldo Dias (2018) concebe as organizações como sistemas sociais complexos, atravessados por relações de poder, padrões culturais, estruturas formais e informais e processos contínuos de adaptação ao ambiente. Para o autor, as empresas não podem ser compreendidas apenas como unidades técnicas de produção ou agentes racionais maximizadores, mas

como construções sociais dotadas de objetivos múltiplos, cujas decisões estratégicas emergem da interação entre indivíduos, normas, rotinas organizacionais e pressões externas.

Essa abordagem é particularmente relevante para a análise de empresas inseridas em mercados territorializados e regulados, como o setor de água envasada, nos quais margens comprimidas, concorrência intensa e incerteza estrutural tendem a favorecer posturas organizacionais conservadoras. Conforme destaca Dias (2018), elementos como cultura organizacional, experiência acumulada da gestão e estruturas internas de autoridade influenciam diretamente a percepção de risco e as possibilidades de ação estratégica. Em contextos dessa natureza, decisões como a priorização da estabilidade operacional, a contenção de investimentos e a adoção de estratégias defensivas de sobrevivência não devem ser interpretadas como irracionais, mas como respostas organizacionais socialmente situadas às pressões do ambiente competitivo e institucional.

Em suma, a literatura converge para a interpretação de que, em mercados regulados e territorializados como o de água envasada, as estratégias competitivas das empresas são fortemente condicionadas por fatores estruturais e institucionais, que restringem o espaço de ação estratégica individual. A compreensão dessas restrições é fundamental para analisar o comportamento da Empresa Puríssima, bem como para avaliar os limites e as possibilidades de sustentabilidade econômica das firmas inseridas em mercados locais saturados e pouco coordenados.

3. Metodologia

Foi adotada uma abordagem qualitativa, adequada à análise aprofundada de processos organizacionais, estratégias empresariais e dinâmicas concorrenciais em contextos institucionais e territoriais específicos. A opção metodológica fundamenta-se na compreensão de que os fenômenos investigados - particularmente as decisões estratégicas das firmas e suas relações com o mercado - não podem ser plenamente captados por métodos quantitativos, sobretudo em setores caracterizados por forte heterogeneidade empresarial e por mercados localizados (Minayo, 2014).

O delineamento da pesquisa é de caráter exploratório-descritivo, estruturado como um estudo de caso único, tendo como unidade de análise a Empresa Puríssima, atuante no setor de água envasada no município de São José de Ribamar (MA). A escolha da empresa justifica-se por sua trajetória representativa das transformações recentes do setor na região, pela experiência acumulada de seus dirigentes e pela inserção direta em um mercado local marcado por elevada concorrência e intensa pressão por preços. O estudo de caso é empregado como estratégia metodológica por permitir o exame detalhado de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, preservando a complexidade das interações entre fatores econômicos, institucionais e territoriais (Yin, 2015).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, conduzida com a diretora financeira da Empresa Puríssima, considerada informante-chave em função de sua posição estratégica e de sua longa experiência no setor. O roteiro da entrevista foi previamente elaborado, contemplando tópicos relacionados à trajetória da empresa, à estrutura produtiva, a estratégias de mercado, à formação de preços, a relações com distribuidores, a impactos da regulação e a perspectivas futuras. A utilização de entrevista semiestruturada permitiu combinar comparabilidade temática com flexibilidade analítica, possibilitando a exploração de aspectos emergentes ao longo da conversação (Flick, 2009).

Os dados primários foram complementados por análise documental, incluindo registros do projeto de pesquisa mais amplo sobre o setor de água envasada no Maranhão, documentos institucionais e materiais normativos relevantes. Essa triangulação de fontes contribuiu para o fortalecimento da consistência analítica e para a contextualização das informações obtidas na entrevista, conforme recomendado pela literatura metodológica (Gil, 2019).

O processamento e interpretação dos dados baseou-se na análise de conteúdo, seguindo etapas de transcrição integral da entrevista, leitura flutuante, codificação temática e categorização analítica (Gil, 2019). As categorias de análise foram definidas de forma híbrida, combinando referenciais teóricos da organização industrial e da economia regional com categorias emergentes do material empírico. A interpretação buscou estabelecer nexos entre as estratégias empresariais relatadas, a estrutura do mercado local e os constrangimentos institucionais identificados.

Entre as limitações do estudo destacam-se aquelas inerentes ao uso de um estudo de caso único, que restringe a possibilidade de generalização estatística dos resultados. Ademais, os dados empíricos baseiam-se, em grande medida, em informações declaradas pela entrevistada, sujeitas a vieses de percepção e memória. Tais limitações, contudo, não comprometem a validade analítica do trabalho, uma vez que o objetivo central é aprofundar a compreensão de processos e estratégias em um contexto específico, contribuindo para o debate teórico e empírico sobre mercados locais regulados e estratégias empresariais.

3.1. Procedimento metodológico

A pesquisa empírica materializou-se na realização de entrevista semiestruturada, orientada por um roteiro previamente elaborado, com vistas à apreensão sistemática das estratégias empresariais, das condições de mercado e dos constrangimentos institucionais enfrentados pela Empresa Puríssima. A escolha desse instrumento justifica-se por sua adequação à investigação de fenômenos complexos e contextualizados, permitindo combinar direcionamento analítico com flexibilidade para o aprofundamento de temas emergentes ao longo da interação com o entrevistado.

As evidências empíricas discutidas neste artigo baseiam-se em entrevista semiestruturada realizada em 08 de janeiro de 2026 com Christiane Scaglioni Dantas Ribeiro, diretora financeira da Empresa Puríssima, em São José de Ribamar (MA). A entrevistada integra o núcleo gestor da empresa e possui longa experiência no setor de águas envasadas, tendo participado diretamente da trajetória organizacional e das decisões estratégicas analisadas no estudo.

A entrevista foi conduzida de forma presencial, em ambiente produtivo da empresa, com duração aproximada de uma hora, superando o tempo inicialmente estimado no roteiro em função da riqueza das informações fornecidas. Mediante autorização da entrevistada, a entrevista foi integralmente gravada em áudio, o que possibilitou posterior transcrição literal e análise detalhada do conteúdo. A entrevistada ocupa o cargo de diretora financeira da empresa e integra o núcleo familiar proprietário, possuindo longa trajetória no setor de água envasada, com experiência acumulada ao longo de mais de duas décadas. Sua posição estratégica na gestão financeira e operacional, aliada ao conhecimento histórico do mercado local e das transformações regulatórias do setor, confere elevada relevância analítica ao seu depoimento, tornando-a informante-chave para a compreensão das estratégias empresariais e dos condicionantes estruturais enfrentados pela firma. A condução da entrevista seguiu as orientações metodológicas definidas no roteiro, iniciando-se por questões mais amplas sobre o mercado e a trajetória da empresa, avançando progressivamente para aspectos específicos relacionados à formação de preços, relações com distribuidores, regulação e estratégias futuras.

Do ponto de vista ético, todos os procedimentos observaram os princípios da pesquisa em ciências sociais aplicadas. Antes do início da entrevista, foi apresentado e lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram explicitados os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, a natureza voluntária da participação, a inexistência de riscos relevantes e as formas de uso e armazenamento dos dados. A entrevistada manifestou concordância formal com a participação na pesquisa e autorizou a gravação da entrevista, bem como o uso das informações para fins acadêmicos, nos termos previstos no TCLE.

Os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo, a partir da transcrição integral da entrevista e de leituras sucessivas do material empírico. O processo analítico envolveu a identificação de unidades de sentido, a codificação temática e a organização das informações em categorias analíticas alinhadas aos eixos do roteiro e ao referencial teórico da organização industrial e da economia regional. Esse procedimento permitiu articular as evidências empíricas às categorias teóricas previamente definidas, sem prejuízo da incorporação de dimensões analíticas emergentes do discurso da entrevistada.

O roteiro de entrevista foi estruturado em sete blocos temáticos, conforme o documento anexo, contemplando: (i) dados de identificação da empresa e do entrevistado; (ii) panorama e posicionamento da empresa no mercado local; (iii) estratégias operacionais e de cadeia de fornecimento; (iv) estratégias de mercado e *marketing*; (v) estratégias regulatórias e de sustentabilidade; (vi) perspectivas e desafios futuros; e (vii) considerações finais. Essa organização

buscou assegurar coerência analítica entre as diferentes dimensões investigadas, ao mesmo tempo em que permitiu captar a inter-relação entre estrutura de mercado, decisões estratégicas e trajetória empresarial.

A partir do procedimento metodológico descrito, o estudo de caso possibilita apreender, de forma situada, as estratégias empresariais e os condicionantes estruturais enfrentados pela firma analisada. A combinação entre entrevista semiestruturada, análise documental e observação do contexto produtivo fornece a base empírica para a caracterização da Empresa Puríssima e do mercado local de água envasada, ora apresentada.

4. Caracterização da Empresa Puríssima e do Mercado Local

4.1 Caracterização do setor de águas envasadas no Maranhão

A estrutura do setor de águas envasadas no Maranhão, em 2026, evidencia uma segmentação clara entre o mercado de águas adicionadas de sais e o de águas minerais, com diferenças significativas em termos de distribuição espacial, barreiras institucionais e dinâmica concorrencial. Os dados levantados junto à Junta Comercial do Maranhão e ao acervo da Empresa Puríssima indicam a existência de 24 fontes ativas de águas adicionadas de sais no estado, distribuídas por diversos municípios (Quadro 1), e apenas 7 fontes de águas minerais, fortemente concentradas na Região Metropolitana da Grande São Luís (Quadro 2).

QUADRO 1: MARANHÃO, FONTES DE ÁGUAS ADICIONADAS DE SAIS, 2026		
Nº	FONTE	CIDADE
1	Água do Vale	Santa Rita
2	Chapágua	Chapadinha
3	Água Inajá	Chapadinha
4	Água da Chapada	Chapadinha
5	Água San Sebastian	Codó
6	Água Cristalina da Roça	São Domingos
7	Água Cristal do Sul	Governador Edson Lobão
8	Água Ana Rosa	Governador Edson Lobão/Lima Campos
9	Água Aviva	Governador Edson Lobão
10	Água da Fonte	Barra do Corda
11	Água da Rocha	Barra do Corda
12	Água Bacabal	Bacabal
13	Água Bela Vista	Bela Vista
14	Água Cristalina do Norte	Santa Inês
15	Água Sarah	Nunes Freire
16	Água Mais Clara	Carutapera
17	Água Gota da Prata	Pinheiro
18	Água Manancial	Palmeirândia
19	Világua	São Luís
20	Ilha Belas/Estrela	São José de Ribamar
21	São Luís/Nordestina	São Luís
22	Água Mais Água	São Luís
23	Água Real	Paço do Lumiar
24	Água Puríssima	São José de Ribamar

Fonte: Junta Comercial do Maranhão, Acervo Empresa Puríssima, 2026.

No segmento de águas adicionadas de sais, observa-se ampla dispersão territorial das unidades produtivas, abrangendo tanto municípios do interior quanto a região metropolitana. Essa distribuição revela a presença de barreiras geográficas relativamente baixas à entrada, uma vez que a implantação das unidades depende fundamentalmente do atendimento às exigências sanitárias e ambientais, sem a necessidade de concessões minerárias. A pulverização das fontes sugere um setor composto majoritariamente por empresas de pequeno e médio porte, orientadas a mercados locais e regionais, com limitada capacidade de diferenciação e elevada substituíbilidade entre os produtos ofertados.

Apesar dessa dispersão estadual, a Região Metropolitana da Grande São Luís concentra número expressivo de fontes de águas adicionadas de sais, localizadas nos municípios de São Luís, São José de Ribamar e Paço do Lumiar. Essa proximidade espacial intensifica a concorrência direta entre os produtores, reduz os custos de transporte e amplia a comparabilidade de preços, reforçando a dinâmica de competição acirrada e compressão das margens. É nesse contexto que se insere a Empresa Puríssima, localizada em São José de Ribamar, atuando em um mercado local saturado e fortemente territorializado.

O segmento de águas minerais apresenta configuração distinta (Quadro 2). As sete fontes identificadas em 2026 encontram-se majoritariamente concentradas em São José de Ribamar, que abriga cinco delas, além de Paço do Lumiar e São Luís. Essa concentração reflete a existência de barreiras institucionais e geológicas mais elevadas, uma vez que a exploração de água mineral está vinculada ao regime da mineração e submetida à regulação da Agência Nacional de Mineração. Tais exigências limitam a entrada de novos agentes e contribuem para uma estrutura de mercado mais concentrada, ainda que isso não implique, necessariamente, maior coordenação interempresarial.

QUADRO 2: MARANHÃO, FONTES DE ÁGUAS MINERAIS, 2026		
Nº	FONTE	CIDADE
1	Boa Viagem	São José de Ribamar
2	Cocais	São José de Ribamar
3	Floratta	São José de Ribamar
4	Lençóis Maranhenses	São José de Ribamar
5	Mar Doce	Paço do Lumiar
6	Manati/São Braz	São José de Ribamar
7	Psiu	São Luís

Fonte: Junta Comercial do Maranhão, Acervo Empresa Puríssima, 2026.

A comparação entre os dois segmentos evidencia uma assimetria estrutural relevante. Enquanto o mercado de águas minerais apresenta maior concentração e maiores barreiras à entrada, o segmento de águas adicionadas de sais é marcado pela pulverização de produtores, pela facilidade relativa de entrada e pela intensificação da concorrência por preços. Essa configuração ajuda a explicar a percepção generalizada de saturação do mercado e a dinâmica de guerra de preços relatada pela entrevistada, especialmente no segmento de garrações retornáveis.

Do ponto de vista da economia regional, os dados indicam que a concentração espacial observada na Região Metropolitana da Grande São Luís não se traduz na formação de um polo produtivo articulado ou de um arranjo produtivo local. À luz das contribuições de Marshall (1982) e Perroux (1967 e 1977), trata-se de uma aglomeração competitiva descoordenada, com fracas externalidades positivas e reduzida capacidade de cooperação entre as firmas. Essa característica reforça os limites das estratégias empresariais individuais e contribui para a compreensão das dificuldades enfrentadas pela Empresa Puríssima em termos de sustentabilidade econômica em um mercado local altamente concorrencial e institucionalmente fragmentado.

4.2. A Empresa Puríssima no mercado de águas envasadas

Fundada em 2013, a Puríssima atua no setor de águas envasadas no município de São José de Ribamar (MA), inserida em um mercado fortemente territorializado e caracterizado por elevada

concorrência local. A empresa opera no segmento de águas adicionadas de sais, enquadramento regulatório que se consolidou a partir de mudanças normativas que permitiram a dissociação entre a atividade de envase e o regime jurídico da mineração, diferenciando-a da água mineral propriamente dita.

A trajetória da Puríssima está diretamente associada à experiência acumulada de seus proprietários no setor de bebidas e de água envasada. Antes da constituição da empresa, seus dirigentes atuaram por mais de duas décadas no segmento, inicialmente em Pernambuco e, posteriormente, no Maranhão, incluindo a participação na implantação de uma das primeiras indústrias de água envasada na região. Essa experiência prévia foi decisiva tanto para a identificação de oportunidades de mercado quanto para a adaptação às especificidades institucionais e concorrenciais locais. A criação da Puríssima ocorreu após a dissolução de uma sociedade anterior, sendo estruturada como empreendimento familiar, com controle direto da gestão produtiva e financeira.

Do ponto de vista institucional, a empresa está submetida a um arcabouço regulatório rigoroso, composto essencialmente por normas sanitárias e ambientais. Por se tratar de água adicionada de sais, a Puríssima não está vinculada à Agência Nacional de Mineração, diferentemente das indústrias de água mineral, mas deve atender integralmente às exigências da Vigilância Sanitária e da Anvisa, incluindo controles sistemáticos de qualidade, padrões de envase, rotulagem e renovação anual de licenças. Segundo a entrevistada, tais exigências representam custos fixos relevantes e demandam estrutura administrativa contínua, funcionando como barreiras à entrada que, ainda assim, não impediram a multiplicação de unidades produtivas na região.

A estrutura produtiva da empresa segue o padrão tecnológico predominante no setor. A captação da água é realizada em fonte própria, localizada na área da planta industrial, condição obrigatória do ponto de vista regulatório, uma vez que não é permitida a terceirização da captação ou o transporte de água a granel entre unidades. O processo produtivo envolve captação, filtração, envase, controle de qualidade e expedição, com destaque para o segmento de garrações retornáveis de 20 litros. Esse segmento é intensivo em mão de obra, exigindo equipes numerosas para as etapas de inspeção, lavagem, enchimento, rotulagem e carregamento, o que eleva significativamente os custos operacionais da empresa.

A logística e a distribuição constituem elementos centrais da dinâmica competitiva enfrentada pela Puríssima. O principal canal de comercialização são os distribuidores independentes, que adquirem os garrações diretamente na fonte e realizam a revenda ao consumidor final. Esses agentes utilizam múltiplos fornecedores e operam com elevada sensibilidade a diferenças mínimas de preço, o que desloca o poder de barganha para a distribuição. Conforme relatado na entrevista, a fidelização é praticamente inexistente: variações de poucos centavos no preço do garração são suficientes para redirecionar a demanda de um fornecedor para outro, mesmo quando isso implica maiores custos logísticos para o distribuidor.

O mercado local de água envasada passou por profunda transformação ao longo das últimas duas décadas. No início dos anos 2000, o número de empresas era reduzido, e a demanda crescente permitia margens relativamente elevadas. Esse cenário favoreceu a entrada de novos empreendimentos, tanto na capital quanto em municípios do interior, atraídos pela percepção de rentabilidade do setor. Atualmente, segundo a entrevistada, existem mais de trinta fontes ativas na região metropolitana, o que caracteriza um mercado claramente saturado. A ampliação da oferta, combinada à fragmentação da demanda, intensificou a concorrência por preços e desencadeou uma dinâmica descrita como “guerra de preços”, na qual as empresas operam com margens cada vez mais comprimidas.

Nesse contexto, as possibilidades de diferenciação de produto são limitadas. Embora atributos como qualidade da água, confiabilidade sanitária e reputação da marca sejam reconhecidos, eles têm peso secundário frente ao critério preço nas decisões dos distribuidores. A Puríssima, assim como a maioria das empresas locais, comporta-se como tomadora de preços, ajustando sua estratégia à necessidade de manter volumes mínimos de venda para sustentar a operação. Apenas casos isolados conseguem sustentar preços mais elevados, em geral associados a estratégias específicas de margem na distribuição, e não a uma diferenciação intrínseca do produto.

Diante da compressão das margens no segmento de garrações retornáveis, a empresa passou a reavaliar sua estratégia produtiva. Conforme destacado na entrevista, observa-se uma tendência de redirecionamento parcial para o segmento de embalagens descartáveis, como copos e garrafas, que demandam menor intensidade de mão de obra, apresentam maior eficiência operacional e oferecem melhores condições relativas de rentabilidade. Essa inflexão estratégica reflete uma adaptação pragmática às condições estruturais do mercado local, mais do que uma escolha orientada por expansão ou inovação.

A caracterização da Empresa Puríssima e de seu mercado de atuação evidencia um ambiente produtivo marcado por forte territorialização, elevada concorrência e frágil coordenação interempresarial. A concentração espacial de firmas em São José de Ribamar não se traduz em um polo ou aglomerado industrial articulado, mas em um mercado local saturado, no qual predominam estratégias defensivas de sobrevivência, fortemente condicionadas pela atuação dos distribuidores, pelos custos regulatórios e pela intensificação da competição por preços. Esse contexto constitui o pano de fundo a partir do qual se estruturam as estratégias empresariais analisadas a seguir, permitindo compreender as escolhas da firma não como decisões isoladas, mas como respostas às restrições econômicas, territoriais e institucionais que moldam o funcionamento do mercado.

5. Análise dos Resultados

Aqui se tem como objetivo analisar, à luz do referencial teórico e das evidências empíricas levantadas, as estratégias competitivas adotadas pela Empresa Puríssima no contexto específico do mercado local de água envasada. Partindo da caracterização da firma e da estrutura concorrencial em que está inserida, busca-se compreender como a empresa responde aos constrangimentos impostos pela regulação, pela territorialização do mercado e pela elevada pressão competitiva exercida pelos distribuidores. A seção examina, portanto, as escolhas estratégicas efetivamente praticadas pela empresa, destacando seus limites, adaptações e implicações para a sustentabilidade econômica da atividade em um ambiente marcado por margens reduzidas e baixa capacidade de diferenciação.

5.1 Formação de preços e pressão competitiva no mercado local

A formação de preços no mercado de água envasada em São José de Ribamar ocorre em um ambiente de elevada concorrência e limitada autonomia estratégica por parte das empresas produtoras. Conforme evidenciado pela entrevista, a Empresa Puríssima não define seus preços a partir de uma lógica clássica de *mark-up* sobre custos, mas em função de parâmetros impostos pelo próprio mercado, especialmente pelas práticas adotadas pelos concorrentes e pelas exigências dos distribuidores. Trata-se, portanto, de um contexto no qual a empresa se comporta como tomadora de preços, ajustando-se continuamente às condições externas para preservar volumes mínimos de venda.

A pressão competitiva manifesta-se de forma particularmente intensa no segmento de garrações retornáveis de 20 litros, que constitui o principal produto comercializado no mercado local. A elevada substituíbilidade entre marcas, associada à baixa fidelização dos distribuidores, cria um ambiente propício à competição por preços. Pequenas variações de centavos no valor do garrafão são suficientes para provocar deslocamentos imediatos da demanda entre fornecedores, o que restringe severamente a possibilidade de diferenciação e reduz o espaço para estratégias de precificação mais agressivas ou sustentadas no longo prazo.

Segundo o relato da entrevistada, a dinâmica concorrencial é agravada pela presença de um número elevado de empresas atuando em um território relativamente restrito, o que intensifica a comparação direta de preços e favorece práticas que podem ser caracterizadas como guerra de preços. Nesse cenário, reduções pontuais de preço tendem a ser rapidamente replicadas pelos concorrentes, anulando ganhos temporários de participação de mercado e comprimindo ainda mais as margens do setor como um todo. A ausência de mecanismos de coordenação interempresarial contribui para a persistência dessa dinâmica, mesmo quando reconhecida como prejudicial à sustentabilidade das firmas.

A estrutura de custos da Empresa Puríssima limita sua capacidade de absorver reduções prolongadas de preços. O segmento de garrações retornáveis é intensivo em mão de obra, demandando

equipes numerosas para as etapas de lavagem, inspeção, envase e logística, além de implicar custos adicionais com manutenção dos vasilhames. Esses custos, em grande medida rígidos no curto prazo, reduzem a flexibilidade da empresa diante de movimentos abruptos de queda de preços no mercado. Como resultado, a estratégia de precificação assume caráter defensivo, orientada à manutenção da operação e à cobertura dos custos mínimos, mais do que à maximização de lucros.

A atuação dos distribuidores reforça essa pressão. Operando com múltiplos fornecedores, esses agentes exercem forte poder de barganha, negociando preços diretamente na fonte e utilizando a ameaça de substituição como instrumento central de negociação. Conforme destacado na entrevista, mesmo relações comerciais de longa duração não garantem estabilidade nos preços praticados, uma vez que a decisão de compra é orientada quase exclusivamente pelo diferencial de preço no curto prazo.

Diante desse quadro, a formação de preços na Empresa Puríssima revela-se menos como uma escolha estratégica autônoma e mais como uma resposta adaptativa às condições estruturais do mercado local. A empresa busca ajustar seus preços aos patamares vigentes, evitando tanto a exclusão do mercado quanto a adoção de políticas que comprometam sua viabilidade econômica no médio prazo. Essa dinâmica evidencia os limites da ação estratégica individual em mercados locais saturados, nos quais a concorrência intensa e a baixa diferenciação de produto reduzem significativamente o espaço de manobra das firmas produtoras. Essa dinâmica de concorrência via preços constitui o pano de fundo a partir do qual se estruturam as demais estratégias empresariais analisadas nas subseções seguintes.

5.2 Estrutura de custos, eficiência operacional e estratégias defensivas

A estrutura de custos da Empresa Puríssima constitui um dos principais condicionantes de suas estratégias competitivas, sobretudo em um ambiente de margens reduzidas e intensa pressão por preços. Conforme indicado pela entrevistada, os custos operacionais são fortemente influenciados pela natureza do produto e pelo padrão tecnológico predominante no setor de água envasada, em especial no segmento de garrações retornáveis de 20 litros. Trata-se de um processo produtivo intensivo em mão de obra, que envolve múltiplas etapas de lavagem, inspeção visual, envase, rotulagem e movimentação física dos vasilhames, elevando os custos fixos e semivariáveis da operação.

Além dos custos diretamente associados à produção, a empresa enfrenta despesas recorrentes relacionadas à conformidade regulatória. As exigências sanitárias e ambientais impõem gastos contínuos com análises laboratoriais, manutenção de equipamentos, adequação de instalações e renovação de licenças, independentemente do volume produzido. Esses custos fixos ampliam a rigidez da estrutura de custos e reduzem a capacidade de ajuste da empresa diante de oscilações negativas de preço ou de demanda, reforçando o caráter defensivo de suas decisões estratégicas.

Nesse contexto, a eficiência operacional assume papel central na sobrevivência da empresa. A estratégia adotada pela Puríssima tem sido a busca permanente por racionalização de processos e controle rigoroso de custos, sem comprometer os padrões sanitários exigidos. Segundo o relato da entrevistada, esforços de melhoria concentram-se em ajustes incrementais, como reorganização do fluxo produtivo, otimização do uso de mão de obra e redução de perdas associadas a garrações danificados ou descartados. Não se trata, portanto, de inovação tecnológica disruptiva, mas de aprimoramentos contínuos voltados à contenção de custos em um ambiente adverso.

A elevada intensidade de trabalho no segmento de garrações também limita a capacidade de expansão da produção sem aumentos proporcionais de custos. Diferentemente de setores mais automatizados, ganhos de escala são relativamente restritos, o que reduz o potencial de diluição de custos fixos por meio do aumento do volume produzido. Essa característica estrutural contribui para a homogeneidade de custos entre as empresas locais e reforça a competição por preços, uma vez que nenhuma firma dispõe de vantagem tecnológica significativa capaz de alterar de forma substantiva sua posição competitiva.

Diante dessas restrições, as estratégias da Empresa Puríssima podem ser caracterizadas como predominantemente defensivas. A empresa prioriza a manutenção da operação e a preservação de fluxos mínimos de caixa, evitando investimentos de maior risco em um contexto de elevada incerteza. Conforme apontado na entrevista, decisões de expansão, diversificação ou modernização mais ampla

são constantemente reavaliadas à luz da rentabilidade efetiva do mercado, sendo frequentemente postergadas diante da compressão das margens.

Assim, a relação entre estrutura de custos e eficiência operacional evidencia os limites objetivos da ação estratégica da empresa. Em um mercado local saturado e regulado, a busca por eficiência não se traduz em vantagem competitiva sustentável, mas em condição necessária para a sobrevivência. A experiência da Empresa Puríssima ilustra como, em contextos dessa natureza, as estratégias empresariais tendem a assumir um caráter reativo e adaptativo, orientadas menos pela lógica da expansão e mais pela gestão de restrições impostas pela estrutura do mercado.

5.3 Reorientação produtiva e limites da diversificação

A reorientação produtiva emerge, no caso da Empresa Puríssima, como resposta estratégica às restrições impostas pelo mercado local de água envasada, especialmente à compressão das margens no segmento de garrações retornáveis. Conforme indicado pela entrevistada, a intensificação da concorrência e a elevação relativa dos custos operacionais tornaram progressivamente menos atrativa a concentração da produção nesse segmento, levando a empresa a reavaliar sua estrutura produtiva e seu portfólio de produtos.

Nesse contexto, observa-se uma tendência de deslocamento parcial da produção para o segmento de embalagens descartáveis, como copos e garrafas de menor volume. Essa inflexão não decorre de uma estratégia clássica de diversificação orientada à diferenciação ou à ampliação de mercados, mas de uma avaliação pragmática da relação entre custos e rentabilidade. As embalagens descartáveis demandam menor intensidade de mão de obra, reduzem a necessidade de logística reversa e apresentam maior previsibilidade de custos, o que amplia, ainda que de forma limitada, a margem de manobra da empresa frente às pressões competitivas.

Entretanto, a reorientação produtiva encontra limites estruturais significativos. A entrada ou expansão no segmento de descartáveis exige investimentos adicionais em equipamentos específicos, insumos e adequações operacionais, o que impõe riscos em um ambiente de incerteza quanto à demanda e à estabilidade dos preços. Além disso, esse segmento também é marcado por elevada concorrência, inclusive com a presença de empresas de maior porte e com maior capacidade de escala, o que restringe as possibilidades de obtenção de vantagens competitivas duradouras.

A entrevistada ressalta ainda que a diversificação não elimina a dependência da empresa em relação aos canais de distribuição. Mesmo no segmento de descartáveis, o acesso ao mercado continua mediado por intermediários que exercem poder de barganha significativo, reproduzindo, em parte, as mesmas assimetrias observadas no mercado de garrações. Assim, a mudança no mix de produtos atenua, mas não resolve, os problemas estruturais associados à formação de preços e à instabilidade das margens.

Portanto, a reorientação produtiva adotada pela Empresa Puríssima deve ser compreendida como estratégia adaptativa e defensiva, voltada à mitigação de perdas e à busca de maior eficiência relativa, e não como movimento de expansão ou de reposicionamento competitivo amplo. O caso evidencia que, em mercados locais saturados e fortemente territorializados, as possibilidades de diversificação produtiva são condicionadas por restrições institucionais, tecnológicas e comerciais, limitando o alcance das estratégias empresariais individuais e reforçando a lógica de sobrevivência como eixo central da ação econômica.

5.4 Relações interfirmas, coordenação e institucionalidade

As relações interfirmas no mercado local de água envasada caracterizam-se por baixa cooperação e elevada concorrência, configurando um ambiente institucional frágil do ponto de vista da coordenação coletiva. Conforme relatado pela entrevistada, as empresas atuantes em São José de Ribamar e na Região Metropolitana da Grande São Luís operam de forma isolada, com interações predominantemente marcadas pela competição por preços, e não por iniciativas conjuntas de organização do mercado ou de defesa de interesses comuns.

A cooperação entre empresas é praticamente inexistente, mesmo diante do reconhecimento generalizado de que a dinâmica de guerra de preços é prejudicial à sustentabilidade do setor. Tentativas

pontuais de articulação coletiva, seja para a definição de preços mínimos, seja para a negociação conjunta com distribuidores, não se sustentam ao longo do tempo. A elevada substituíbilidade entre os produtores e a presença de um grande número de firmas reduzem os incentivos à cooperação, uma vez que qualquer acordo informal tende a ser rapidamente rompido por agentes dispostos a reduzir preços para preservar ou ampliar participação de mercado.

No plano institucional, a atuação sindical ou associativa revela-se limitada e pouco efetiva. Embora existam entidades representativas do setor, sua capacidade de coordenação é restrita, seja pela heterogeneidade das empresas, seja pela ausência de mecanismos coercitivos ou de incentivos claros à adesão coletiva. Segundo a entrevistada, o sindicato não exerce papel relevante na mediação de conflitos, na organização de estratégias conjuntas ou na interlocução sistemática com o poder público, o que reforça a fragmentação do setor e a predominância de estratégias individuais de curto prazo.

Essas limitações institucionais impõem obstáculos significativos à construção de estratégias coletivas. A ausência de confiança entre os agentes, combinada à pressão constante exercida pelos distribuidores e à facilidade de entrada relativa no mercado, inviabiliza a formação de arranjos cooperativos estáveis. Como resultado, o mercado permanece descoordenado, e as empresas, incluindo a Puríssima, são levadas a adotar estratégias defensivas e reativas, ajustando-se continuamente às condições impostas pela concorrência, sem capacidade de influenciar de forma significativa a estrutura do mercado.

5.5. Perspectivas estratégicas, reorientação do negócio e sustentabilidade

As perspectivas estratégicas da Empresa Puríssima estão diretamente condicionadas pelas restrições estruturais do mercado local e pela experiência acumulada de compressão das margens no segmento tradicional de garrações retornáveis. Conforme destacado pela entrevistada, a continuidade do modelo de negócios centrado majoritariamente nesse segmento revela-se cada vez menos sustentável, o que tem impulsionado a reflexão interna sobre a necessidade de reorientação do negócio.

Nesse sentido, a principal mudança estratégica em curso refere-se ao redirecionamento gradual do mix de produtos, com maior foco em embalagens descartáveis, como copos e garrafas de menor volume. Essa opção baseia-se na avaliação de que tais produtos apresentam menor intensidade de mão de obra, custos operacionais relativamente mais previsíveis e maior flexibilidade logística, reduzindo a dependência de processos complexos de lavagem e retorno de vasilhames. Embora esse movimento não elimine a concorrência intensa, ele oferece melhores condições relativas de rentabilidade e maior capacidade de ajuste frente às oscilações do mercado.

Entretanto, a reorientação do negócio não está isenta de desafios. A ampliação da atuação em embalagens descartáveis exige investimentos em equipamentos, insumos e adequações produtivas, além de maior exposição à concorrência de empresas de maior porte e com economias de escala superiores. Ademais, a sustentabilidade econômica da empresa continua condicionada à atuação dos canais de distribuição e à dinâmica de preços do mercado regional, que limita a apropriação de ganhos decorrentes de melhorias operacionais.

Dessa forma, as perspectivas futuras da Empresa Puríssima combinam cautela e adaptação incremental. A estratégia delineada não se orienta por expansão acelerada ou inovação disruptiva, mas pela busca de um modelo de negócio mais compatível com as condições efetivas do mercado local. O caso evidencia que, em mercados territorializados, regulados e saturados, a sustentabilidade econômica das empresas depende menos de estratégias ofensivas e mais da capacidade de reconfigurar gradualmente suas operações, ajustando o *mix* de produtos e controlando custos, em um contexto de incerteza persistente e competição acirrada.

As perspectivas estratégicas da Empresa Puríssima, conforme explicitadas pela entrevistada, estão fortemente associadas não apenas à rentabilidade econômica, mas também à noção de sustentabilidade entendida em sentido amplo, envolvendo a continuidade do negócio no longo prazo, o uso responsável dos recursos e a adaptação às exigências regulatórias e de mercado. Nesse contexto, a sustentabilidade não é concebida como estratégia de diferenciação mercadológica, mas como condição necessária para a permanência da empresa em um ambiente altamente competitivo e institucionalmente regulado.

Do ponto de vista ambiental, a entrevistada destaca que a sustentabilidade está intrinsecamente vinculada ao cumprimento rigoroso das normas sanitárias e ambientais, especialmente no que se refere à preservação da fonte de captação e ao controle da qualidade da água. A manutenção da fonte em condições adequadas é percebida como ativo estratégico fundamental, sem o qual a própria existência da empresa seria inviável. Assim, investimentos em monitoramento, controle e conformidade regulatória são compreendidos menos como custos adicionais e mais como requisitos indispensáveis à sobrevivência da atividade.

No plano econômico, a sustentabilidade é associada à capacidade de manter a operação em funcionamento diante da compressão contínua das margens. A entrevistada enfatiza que a persistência da guerra de preços no segmento de garrações retornáveis compromete a viabilidade de longo prazo desse modelo produtivo, razão pela qual a reorientação do mix de produtos surge como estratégia central. A ampliação do foco em embalagens descartáveis é vista como alternativa para reduzir a intensidade de mão de obra, racionalizar custos e alcançar maior previsibilidade financeira, ainda que sem garantias de estabilidade plena.

A dimensão social da sustentabilidade aparece de forma pragmática no discurso da entrevistada, relacionada principalmente à manutenção dos postos de trabalho e à preservação da empresa como fonte de renda para a família proprietária e para os trabalhadores envolvidos na operação. A necessidade de ajustes produtivos e de racionalização de custos é reconhecida como inevitável, mas conduzida com cautela, tendo em vista os impactos sobre o emprego e sobre a continuidade das relações de trabalho estabelecidas ao longo do tempo.

Por fim, a entrevistada ressalta que a sustentabilidade do negócio depende, em grande medida, de fatores externos à empresa, como a dinâmica concorrencial, a atuação dos distribuidores e a ausência de coordenação institucional no setor. Nesse sentido, mesmo estratégias internas de eficiência e reorientação produtiva encontram limites objetivos, reforçando a percepção de que a sustentabilidade econômica da Empresa Puríssima é frágil e constantemente ameaçada por um ambiente de mercado desestruturado. Assim, a reorientação estratégica em curso deve ser compreendida como tentativa de adaptação incremental às condições impostas, mais do que como solução definitiva para os desafios estruturais enfrentados pela empresa.

6. Discussão

A análise do caso da Empresa Puríssima permite aprofundar a compreensão das estratégias empresariais em mercados locais regulados a partir de uma abordagem interdisciplinar, que articula economia regional, organização industrial e sociologia das organizações. O estudo evidencia que o comportamento da firma não pode ser explicado exclusivamente por modelos de racionalidade econômica instrumental, sendo necessário considerar os condicionantes territoriais, institucionais e sociais que moldam as possibilidades de ação estratégica em contextos periféricos e altamente competitivos.

A partir da sociologia das organizações, o caso dialoga diretamente com as reflexões de Guerreiro Ramos acerca dos limites da racionalidade instrumental e da centralidade excessiva do mercado como princípio organizador da vida social. Para Ramos (1981), a ação organizacional é orientada por múltiplas racionalidades, e a eficiência econômica não deve ser tomada como valor absoluto, mas relativizada em função de objetivos substantivos, como a preservação da organização enquanto sistema social concreto. No caso da Puríssima, as decisões estratégicas observadas - manutenção da atividade mesmo diante de margens reduzidas, cautela frente à expansão e preocupação com a continuidade do empreendimento familiar - expressam uma racionalidade substantiva, orientada pela sobrevivência e pela estabilidade, mais do que pela maximização de lucros no curto prazo.

Essa interpretação é reforçada pela dimensão territorial do mercado analisado. A economia regional destaca que mercados locais fortemente territorializados apresentam dinâmicas próprias, nas quais a proximidade espacial intensifica a concorrência, reduz os custos de comparação de preços e limita o poder de mercado das firmas individuais (Suzigan, 2001; Suzigan e Furtado., 2006; Crocco *et al.*, 2006). No caso de São José de Ribamar, a elevada concentração espacial de empresas de água envasada não resultou na formação de um arranjo produtivo local articulado, mas em um mercado

saturado, marcado por competição descoordenada e ausência de mecanismos institucionais de cooperação.

Sob essa perspectiva, a persistência das empresas no território não se explica apenas por critérios econômicos imediatos, mas também por fatores históricos e sociais. A trajetória dos proprietários, os investimentos específicos realizados no local e os vínculos sociais estabelecidos ao longo do tempo contribuem para a permanência da atividade, mesmo em condições adversas. Tal dinâmica aproxima-se das considerações de Ramos (1981) e Dias (1998) à visão da empresa como entidade puramente econômica, reforçando a necessidade de compreendê-la como organização social enraizada em um contexto histórico e territorial específico.

A fragilidade institucional observada no setor também pode ser interpretada à luz da economia regional e da sociologia econômica. A ausência de coordenação coletiva, a ineficácia da atuação sindical e a dificuldade de construção de estratégias conjuntas revelam um ambiente institucional pouco denso, no qual predominam relações de mercado imediatas em detrimento de formas mais estáveis de governança local. Conforme destaca a literatura, a inexistência de instituições intermediárias capazes de articular interesses e reduzir incertezas limita as possibilidades de cooperação e reforça padrões concorrenciais predatórios (Suzigan e Furtado, 2006).

A atuação dos distribuidores, por sua vez, evidencia assimetrias de poder que extrapolam a lógica econômica convencional. Em mercados territoriais fragmentados, esses agentes assumem papel central na organização da circulação, condicionando preços e disciplinando o comportamento das firmas produtoras. Essa mediação reforça a dependência das empresas locais e reduz sua autonomia estratégica, contribuindo para a reprodução de um padrão concorrencial baseado na compressão contínua das margens. Do ponto de vista sociológico, trata-se de uma relação de poder estruturante do mercado, e não apenas de uma interação contratual pontual.

A análise do caso da Empresa Puríssima evidencia que a dinâmica concorrencial observada não decorre apenas da saturação territorial ou da estrutura produtiva do setor, mas também da orientação estratégica predominante ao mercado B2B. Quando a indústria delega o acesso ao consumidor final a intermediários independentes, o poder de barganha desloca-se da produção para a distribuição, conferindo aos distribuidores o papel de gatekeepers do mercado (Rosenbloom, 2013). Nessa configuração, a escolha dos fornecedores baseia-se fundamentalmente em critérios de preço e giro, ampliando a substituíbilidade entre produtores e restringindo severamente as possibilidades de diferenciação. A predominância de estratégias do tipo push, centradas em volume e redução de preços, em detrimento de estratégias pull baseadas na construção de valor e marca, contribui para a consolidação de um padrão concorrencial orientado pela comoditização do produto (Kotler, 1998; Kotler; Keller, 2018).

Esse processo é intensificado em mercados maduros e regulados, nos quais a padronização tecnológica e sanitária reduz as assimetrias produtivas entre as firmas, favorecendo dinâmicas de hipercompetição (D'Aveni, 1994). No caso analisado, as evidências empíricas indicam que a desvalorização econômica da água envasada não é induzida primordialmente pelo consumidor final, mas pelas próprias estratégias competitivas das indústrias, pressionadas pelos distribuidores a disputar descontos marginais. Tal dinâmica reforça a condição das firmas como tomadoras de preço e ajuda a explicar a persistência de estratégias defensivas orientadas à sobrevivência operacional, mesmo diante do reconhecimento de que a guerra de preços compromete a sustentabilidade de longo prazo do setor.

A discussão sobre sustentabilidade adquire, nesse contexto, contornos que vão além da viabilidade econômica. Conforme ressaltado pela entrevistada, a sustentabilidade do negócio envolve a preservação da fonte de captação, o cumprimento das normas regulatórias, a manutenção dos postos de trabalho e a continuidade da empresa enquanto unidade familiar e socialmente inserida no território. Essa concepção dialoga com a crítica de Guerreiro Ramos (1989) à hegemonia da racionalidade econômica e com sua defesa de uma sociedade multicêntrica, na qual o mercado é apenas uma das esferas de organização da vida social.

O caso da Empresa Puríssima evidencia que, em mercados locais regulados e saturados, as estratégias empresariais tendem a assumir caráter adaptativo e defensivo, condicionadas por restrições estruturais, territoriais e institucionais. A articulação entre economia regional e sociologia das organizações permite compreender que a sobrevivência dessas empresas não decorre de vantagens

competitivas clássicas, mas da combinação entre racionalidades econômicas limitadas, enraizamento territorial e escolhas orientadas pela busca de estabilidade social e continuidade organizacional. Essa leitura amplia o alcance analítico do estudo de caso e contribui para o debate sobre estratégias empresariais em economias regionais periféricas.

7. Considerações Finais

A investigação evidenciou que a dinâmica competitiva do setor é fortemente condicionada pela territorialização do mercado, pela elevada concentração espacial de firmas e por um arcabouço regulatório que, embora imponha custos relevantes, não foi suficiente para conter a saturação da oferta. Nesse contexto, a concorrência por preços assume centralidade, limitando a autonomia estratégica das empresas e comprimindo suas margens de rentabilidade.

Os resultados empíricos indicam que a Empresa Puríssima opera como tomadora de preços, ajustando-se continuamente às condições impostas pelos concorrentes e, sobretudo, pelo poder de barganha exercido pelos distribuidores. A estrutura de custos, intensiva em mão de obra no segmento de garrações retornáveis, reduz a flexibilidade da firma e reforça a adoção de estratégias defensivas, orientadas à preservação da operação e à cobertura de custos mínimos. A ausência de coordenação interfirmas e a fragilidade das formas associativas locais aprofundam esse quadro, inviabilizando estratégias coletivas capazes de mitigar a guerra de preços e estabilizar o mercado.

A análise também demonstrou que a reorientação produtiva em direção a embalagens descartáveis emerge como resposta adaptativa às restrições estruturais do mercado, e não como estratégia ofensiva de diferenciação ou expansão. Tal movimento busca reduzir a intensidade de trabalho, aumentar a previsibilidade dos custos e ampliar, ainda que de forma limitada, a sustentabilidade econômica da empresa. Contudo, os limites dessa estratégia permanecem evidentes, dadas as exigências de investimento, a concorrência com firmas de maior porte e a persistente dependência em relação aos canais de distribuição.

A incorporação de uma perspectiva sociológica organizacional permitiu interpretar essas escolhas estratégicas para além da racionalidade econômica instrumental. As decisões da Empresa Puríssima revelam uma racionalidade substantiva, orientada pela busca de continuidade, estabilidade e reprodução social do empreendimento no território. A empresa é compreendida, assim, como organização social enraizada, cuja persistência não pode ser explicada apenas por critérios de eficiência, mas pela articulação entre vínculos territoriais, trajetórias históricas e múltiplas racionalidades de ação.

Do ponto de vista analítico, o estudo busca contribuir para o debate sobre estratégias empresariais em economias regionais periféricas, ao evidenciar que a concentração espacial de firmas não resulta automaticamente em arranjos produtivos articulados ou em ganhos de competitividade coletiva. Ao contrário, em contextos de baixa densidade institucional, a territorialização pode reforçar padrões concorrenciais predatórios e limitar as possibilidades de desenvolvimento local. Nesse sentido, os resultados sugerem a importância de políticas públicas e iniciativas institucionais voltadas ao fortalecimento da coordenação setorial e da governança local.

Por fim, as limitações inerentes ao uso de um estudo de caso único indicam a necessidade de pesquisas futuras comparativas, envolvendo outras empresas e territórios, de modo a aprofundar a compreensão das estratégias empresariais em mercados locais regulados. Ainda assim, o caso da Empresa Puríssima oferece evidências relevantes sobre os limites e possibilidades da ação estratégica em contextos de elevada concorrência, contribuindo para uma leitura mais densa, socialmente situada e territorialmente informada do comportamento das firmas.

8. Referências

- BECATTINI, Giacomo. *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion*. **Revue d'Économie Industrielle**, [s. l.], v. 157, 15 mar. 2017, p. 13-32. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rei/6507>. Acesso em: 24 dez. 2025.
- BORTI, Felipe; SOUZA, Luiz; CARREIRO, Perla. **Introdução à Microeconomia**: Oferta e Demanda. São Luís: EDUFMA. Coleção Grundrisse, 2024.
- CARVALHO, David Ferreira. Padrões de concorrência e estruturas de mercado no capitalismo contemporâneo. **Papers do NAEA**, Belém, n. 134, p. 1-34, 2000.
- CROCCO, Marco; GALINARI, Rangel; SANTOS, Fabiana; LEMOS, Mauro; SIMÕES, Rodrigo. Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 211-241, maio/ago. 2006.
- D'AVENI, Richard A. **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. New York: Free Press, 1994.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2018.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- MARCHIORO, Luana Witeck; GUBERT, Denise; GUBERT, Veridiane. A Teoria dos Polos de Crescimento e Desenvolvimento de Perroux, e a Implantação na Zona Franca de Manaus na Região Norte do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, [s. l.], v. 16, n. 31, 2014, p. 186-202. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2091/pdf>. Acesso em: 23 dez. 2025.
- MACHADO, Rosana Hogaha Leite *et al.* Água mineral comercializada no Brasil: caracterização, consumo e qualidade microbiológica. **Arquivos do Mudi**, Maringá, v. 25, n. 1, p. 12-25, abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ArqMudi/article/view/56828/751375151928>. Acesso em: 23 jan. 2026.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Original publicado em 1890).
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- PERROUX, François. **A economia do século XX**. Lisboa: Dom Quixote, 1967.
- PERROUX, François. O conceito de polo de crescimento. In: SCHWARTZMAN, Simon (org.). **Economia regional**: textos escolhidos. Belo Horizonte: UFMG, 1977. p. 97-110.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1989.
- ROSENBLOOM, Bert. **Marketing channels: a management view**. 8. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013.
- SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SCHERER, Frederic M.; ROSS, David. **Industrial market structure and economic performance**. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- SUTTON, John. **Market structure: theory and evidence**. Handbook of Industrial Organization, Amsterdam, v. 3, p. 2301-2368, 2007.
- SUZIGAN, Wilson. **Indústria brasileira**: origem e desenvolvimento. São Paulo: Hucitec, 2001.
- SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. Política Industrial e Desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, vol. 26, nº 2 (102), pp. 163-185, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Anexos



Imagem 01 - Empresa Puríssima, 08/01/2025



Imagem 02 - Empresa Puríssima, 08/01/2025



Imagem 03 - Empresa Puríssima, 08/01/2025



Imagem 04 - Empresa Puríssima, 08/01/2025



Imagem 05 - Empresa Puríssima, 08/01/2025

Anexo 06: Transcrição da Entrevista

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA 001 – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO SETOR DE ÁGUA MINERAL EM SÃO JOSÉ DO RIBAMAR

Empresa Puríssima

Data: 08 de janeiro de 2026

Local: Brasil Águas Envasadas, Empresa Água Puríssima, São José do Ribamar – MA - Rua Jaguará, nº 96, Vila José, São José de Ribamar/MA

Entrevistadores: Luiz, Diego, Débora

Entrevistada: Christiane Scaglioni Dantas Ribeiro (Diretora Financeira da Puríssima)

Luiz:

Bom dia, é 08 de janeiro de 2026. Estamos aqui na empresa Puríssima com a senhora Christiane Scaglioni Dantas Ribeiro, Diretora Financeira da Puríssima. Vamos conversar com ela sobre a nossa primeira entrevista do roteiro semi-estruturado de estratégias empresariais do setor de água mineral em São José do Ribamar. Vamos começar pelos dados de identificação da empresa entrevistada. Senhora Christiane, por favor: nome da empresa e tempo de atuação no setor.

Christiane:

Certo. A Puríssima já tem 12 anos de mercado, e o segmento em que a gente atua é o de águas envasadas. A Puríssima não é classificada pela Anvisa como água mineral, e sim como água adicionada de sais. Esse é o período que a gente tem de operação instalada.

Luiz:

A senhora, por favor, pode descrever seu cargo e o tempo de experiência na empresa?

Christiane:

Meu nome é Christiane, sou diretora financeira da empresa. Eu e meu marido já estamos na Puríssima há 13 anos. Antes disso, tivemos mais 12 anos no mercado aqui no Maranhão. Viemos de Pernambuco para o Maranhão em 2000, mas desde 1995 já atuávamos nesse mesmo setor em Pernambuco, na cidade do Recife.

Viemos para cá trazendo nossa expertise. Tivemos uma primeira empresa aqui — que existe até hoje, mas não é mais nossa. Ficamos nela por 12 anos e, em 2013, fundamos a Puríssima. A empresa anterior era uma sociedade; já a Puríssima foi montada só por nós dois — eu e meu marido, Saulo — e desde então seguimos nesse mercado.

Fomos pioneiros na implantação de uma indústria de águas envasadas aqui, porque até então só existia água mineral. Essa denominação “águas envasadas” surgiu como uma categoria, assim como em outros segmentos, e nos permitiu trabalhar com esse modelo. Se você me perguntar, numa palavra bem simples, qual é a diferença entre uma empresa de águas envasadas e uma de água mineral: uma indústria de água mineral é igual a esta aqui, só que tem uma questão a mais na legislação — ela tem a presença da ANM, a Agência Nacional de Mineração, porque, quando você tem uma lavra, uma portaria de lavra que autoriza o envasamento de água mineral, automaticamente fica vinculado a essa agência.

No caso das águas adicionadas, a empresa é construída nos mesmos moldes, com todas as exigências sanitárias de uma indústria de água mineral — vírgula — só que não temos a ANM aqui. Somos vinculados apenas à Vigilância Sanitária e à Anvisa. Então, há essa diferenciação em termos de legislação e licenciamento, mas, quanto a produtos, embalagens e forma de operar, não há diferença em relação à indústria de água mineral.

Luiz:

Ótimo. Agora, partindo para o panorama e posicionamento da empresa: como a senhora descreveria o mercado de água mineral engarrafada em São José do Ribamar hoje? Fale sobre concorrência, tamanho do mercado, principais mudanças nos últimos anos, posição da empresa (se é líder local, especialista em algum segmento etc.), já sabendo que estão aí há 12 anos — ou seja, não são novos — e quais seriam os principais diferenciais competitivos: qualidade da fonte, preço, distribuição, marca etc.

Christiane:

Certo. Como falei, quando chegamos aqui em 2000 — ou seja, há 25 anos — não existia essa questão de águas adicionadas, e praticamente só havia a Indaiá, uma marca muito conhecida nacionalmente. Viemos de Pernambuco com a proposta de trabalhar com uma distribuidora de refrigerantes. Trouxemos essa distribuidora para cá e começamos a operar. Como trabalhávamos com bebidas, surgiu a necessidade de oferecer água também — a clientela pedia.

Como já tínhamos experiência no mercado de água mineral em Pernambuco, onde o setor tinha ficado inviável (os preços caíram muito), vimos aqui uma oportunidade: não havia concorrentes, só a Indaiá.

Meu esposo disse: “Vou atrás de uma fonte para comprar água e distribuir.” Fomos atrás da Indaiá. Chegamos à fonte, nas proximidades da Estrada da Mata, em São José do Ribamar, e fomos mal

atendidos, mal recepcionados. O cara nem explicou nada — só jogou um cartão na mesa e disse: “Procure o departamento comercial.”

Quando saímos de lá, meu marido olhou pra mim e falou: “Vou botar uma fonte aqui.”

Eu disse: “Não, pelo amor de Deus, você não vai!”

“Vou, sim! Tem mercado aqui. Essa região é muito propícia.”

Já estávamos procurando terreno. Passamos por um lote com placa de “vende-se”, liguei, negociei e compramos o terreno. Nasceu a Floratta.

Isso foi em 2000, mas começamos de fato em 2002, envasando garrações de 20 litros. Éramos só nós dois — sem sócios.

Encontramos muita resistência no início. A Indaiá era tão forte que as pessoas não pediam “água mineral” — pediam “uma Indaiá”. As outras águas vinham do Pará, como a Belágua. Só tínhamos nós, a Indaiá e, depois, a Floratta.

No começo, o caminhão saía cheio e voltava cheio — ninguém comprava. Mas aos poucos fomos construindo relacionamento com distribuidores locais. Eles diziam: “Gostamos da Indaiá, mas o atendimento é péssimo. Entregam no dinheiro, não respeitam prazo... Só que temos contrato que impede de comprar outra marca.”

Com o tempo, cada um foi resolvendo à sua maneira e começou a comprar da gente. Aí, vendemos, vendemos, vendemos — e o mercado cresceu. Participamos de eventos importantes, como o Marafolia, do qual fomos patrocinadores, e isso ajudou muito a fortalecer a marca.

Mas logo depois — acho que em 2003 — surgiram a Mar Doce e a Lençóis, quase ao mesmo tempo. Aí, o mercado ficou dividido entre quatro empresas: Indaiá, Floratta, Mar Doce e Lençóis.

Esse cenário durou até 2013. Em 2012, eu e o Saulo saímos da Floratta. Houve mudança societária — entraram sócios, e a parceria não deu certo. Já tínhamos comprado este terreno dois anos antes, e a Puríssima já estava sendo construída.

Quando a estrutura — alvenaria, máquinas, equipamentos — estava quase pronta, surgiu uma mudança na legislação que nos permitiu optar por registrar a água como “adicionada de sais”. O processo de lavra junto à ANM leva anos, e como já estávamos saindo da Floratta, decidimos seguir por esse novo caminho.

Implantamos a Puríssima como água adicionada de sais. Não tivemos nenhuma rejeição no mercado — afinal, já éramos conhecidos de 12 anos de operação com a Floratta. Nosso produto tem excelente qualidade — digo isso pelas características naturais da água, não por vaidade. Se estou vendendo bem, não é porque sou melhor, mas porque a água é boa mesmo.

Em 4 de novembro de 2013, envasamos o primeiro garrafão. Fomos os primeiros com água adicionada de sais na região.

Ah, você perguntou sobre minha posição no mercado?

Luiz:

Não, não, isso você já respondeu.

Christiane:

Tudo bem. Mas só pra complementar: a Puríssima foi fundada em 2013 como água adicionada de sais. Na época, o mercado era muito bom — poucos concorrentes, alta rentabilidade.

Hoje, em 2026, após quase 13 anos, a situação mudou drasticamente. Quando abrimos, tínhamos três concorrentes. Hoje, são 31 fontes no mercado!

A maioria está no interior; poucas na capital.

Luiz:

Custo de transporte, né?

Christiane:

Exatamente. Antes, como só havia fontes na capital, todo distribuidor do interior vinha buscar aqui. As fontes ficavam lotadas de caminhões carregando.

Hoje, com tantas fontes no interior, esse fluxo sumiu. O mercado caiu — e muito.

Luiz:

Sobre estratégias operacionais da cadeia de fornecimento: a captação da água é própria?

Christiane:

Sim.

Luiz:

Fonte na propriedade ou terceirizada?

Christiane:

Própria. Aliás, em todas as fontes é assim. Você nem precisa fazer essa pergunta. Todas captam a água dentro da própria unidade. Terceirizar não é permitido — você não pode trazer água de outro lugar.

Diego:

Só um parêntese: nas pesquisas bibliográficas, vemos empresas que nascem em outro estado e adquirem fontes aqui, colocando sua marca. É isso?

Christiane:

Exatamente. Elas compram um terreno, constroem um poço, extraem a água dali e pedem autorização para usar a marca ou abrem filial. Mas a água é envasada localmente.

Por exemplo: o Indaiá existia em Fortaleza e aqui em São Luís — mas a água vendida aqui era engarrafada aqui. Da mesma forma, a Mar Doce: tem no Pará e aqui, mas a água vendida em São Luís é envasada em Paço do Lumiar. Se o rótulo disser “envasado no Pará”, é porque veio cheia de lá.

Luiz:

Quais são os maiores desafios logísticos e de controle de qualidade, da fonte até o consumidor final?

Christiane:

Diria que o principal desafio está no armazenamento pós-saída da fábrica. Garanto que meu produto sai da linha de produção impecável. Mas não posso controlar como o transportador ou o revendedor cuida dele depois.

Orientamos por meio de cartilhas e treinamentos, mas o garrafão de 20 litros é retornável — igual bujão de gás. O distribuidor traz o vazio, a gente higieniza, enche, lacra e devolve.

Quando ele chega com 600 garrações vazios, inspecionamos um a um: validade, aparência, odor. Qualquer um fora do padrão Anvisa é devolvido — o garração é propriedade do cliente.

Já nas embalagens descartáveis — copos e garrafas —, o cliente chega, pega os fardos prontos, paga e leva, como num supermercado.

O problema é que muitos usam o mesmo caminhão para transportar animais, lixo etc. Já recusei carga por causa disso: “Seu caminhão está sujo de porco? Não leva meu produto. Lave e volte.”

Esses são os grandes desafios de qualidade.

Luiz:

Como é gerenciada a relação com os canais de distribuição — atacadistas, mercados, entregas diretas? Existem estratégias para fidelizar esses parceiros?

Christiane:

Infelizmente, não. Hoje, com tanta concorrência — 31 fontes só na região metropolitana —, a estratégia é ditada pelo preço. E o preço impacta tudo.

Só pra ilustrar: minha água custa R\$ 2,20 na fonte. Meu vizinho, Boa Viagem, cobra R\$ 2,10. O distribuidor, mesmo gastando mais com combustível e deslocamento, prefere ir lá por causa de 10 centavos.

Não há fidelização. Quem tem menor preço vende mais.

Só a Mar Doce conseguiu se diferenciar. Enquanto minha água custa R\$ 2,20, a dela é R\$ 3,70 na fonte. Mas ela oferece margem muito maior: quem compra dela vende por R\$ 10 ou R\$ 12, enquanto quem compra de mim vende por R\$ 5. Mesmo assim, muitos preferem o preço baixo — acham que R\$ 10 é caro, sem calcular a rentabilidade real.

Todos os outros — Puríssima, Floratta, Lençóis, Boa Viagem, Cocás, Montania, Psiu, Ilhabela — estamos nessa mesma guerra de preço. Cada nova fonte que surge abaixa o preço para entrar, e os antigos têm que acompanhar. É um ciclo vicioso.

Essa semana mesmo soube que vão abrir mais duas fontes. Vai piorar.

Antes, com poucas fontes e muita demanda, dava pra atender bem. Hoje, há mais fontes do que habitantes. Os clientes ficam rodando de uma para outra em busca do menor preço.

Localização boa, estrada asfaltada — nada disso garante mercado. Só o preço baixo.

Luiz:

A empresa já investiu em melhorias tecnológicas para produção, envase ou rastreabilidade?

Christiane:

Todo mundo tenta manter os equipamentos em dia, principalmente por causa da agilidade. O distribuidor não quer chegar de manhã e sair à noite. Ele tem o caminhão ocupado, às vezes usa para outros serviços. Se a fonte for lenta — fila grande, equipamento defasado —, ele vai pro concorrente.

Então, além do preço, precisamos oferecer estrutura e velocidade. Senão, perdemos cliente mesmo com preço bom.

Luiz:

Sobre estratégias de mercado e marketing: vocês identificam o perfil do consumidor? Têm estratégia de comunicação? Usam redes sociais?

Christiane:

Usamos Instagram, Facebook e WhatsApp — ferramentas gratuitas. Não temos orçamento para TV, rádio ou campanhas caras, porque a margem já está espremida pela guerra de preço.

Além disso, nosso cliente direto não é o consumidor final — é o distribuidor. Quem dita o preço, na prática, é ele. Ele vai de fonte em fonte negociando: “Na Puríssima é R\$ 2,20? Seu vizinho faz R\$ 2,00. Baixa para R\$ 1,90?”

Somos tomadores de preço, não formadores.

Débora:

Mas e o consumidor final? Não daria para criar fidelização direta? Tipo: “Eu, Débora, só compro Puríssima”?

Christiane:

Daria, mas é um trabalho gigantesco. O consumidor tem dezenas de marcas para escolher. Alguns são fiéis — “não tomo outra, nem de graça!” —, mas a maioria troca conforme o que o depósito tem.

E ninguém vai de Rio Nascente até São José do Ribamar com um garrafão vazio. O contato é sempre com o distribuidor.

Débora:

Mas se o consumidor exigisse Puríssima, o distribuidor teria que comprar de vocês...

Christiane:

Sim, mas é difícil. Até a Coca-Cola, com toda força que tem, não consegue que todo mundo beba só ela. Imagina a gente, pequeno, com dezenas de concorrentes?

O ideal seria uma valorização coletiva do produto. Água é essencial, tem custo alto de produção, é fiscalizada. Mas quem desvaloriza somos nós mesmos, com essa corrida ao preço mais baixo.

Luiz:

Existe um sindicato? Como ele atua?

Christiane:

Existe, mas não consegue interferir no preço. A precificação vem de dentro de cada empresa. Já pensamos em fechar todas as fontes por uma semana, forçar uma reavaliação... mas o distribuidor pressiona: “Seu vizinho faz mais barato!”

Com medo de perder cliente, ninguém segura o preço. Sonhamos com um piso de R\$ 3,00, mas é quase impossível.

Luiz:

Sobre regulatórios e sustentabilidade: como a Puríssima lida com a legislação — vigilância sanitária, outorga de uso da água, embalagens? Isso é visto como barreira de entrada que protege o mercado?

Christiane:

Sim, protege. Renovamos licenças sanitárias e ambientais todo ano. Se não cumprirmos as normas, ficamos irregulares.

Quanto às embalagens: o garrafão é retornável, então o resíduo é só o que quebra durante o processo — chamamos de “sucata”. Armazenamos e uma empresa recolhe para reciclagem, junto com as tampas cortadas.

Já as embalagens descartáveis — copos e garrafas — saem daqui lacradas e não voltam. Menos resíduo, menos complicação.

Luiz:

Perspectivas e desafios futuros: quais os principais objetivos estratégicos da Puríssima para os próximos 3 a 5 anos?

Christiane:

Estamos percebendo que o garrafão, apesar de tradicional, tem custo alto — principalmente de mão de obra. Só para envasar, usamos 13 pessoas: conferência, lavagem, enchimento, rotulagem, carregamento...

Já no descartável — copos e garrafinhas —, usamos só 4 pessoas. A margem é melhor, e o processo é mais ágil: recebo embalagem esterilizada, envaso, fardo e pronto.

A partir de 2026, nossa estratégia é migrar o foco para o descartável.

Luiz:

Há algo relevante que não abordamos? Algum ponto final sobre as estratégias do negócio?

Christiane:

Gostaria que vocês levassem em conta o impacto brutal do preço em tudo. Ele comanda 100% da operação. Exceto a Mar Doce, todos estão presos nesse ciclo.

Se houvesse valorização do produto — pelos distribuidores, que são nossos clientes reais —, poderíamos investir mais em qualidade, sustentabilidade, inovação. Mas enquanto cada um pensar só em “mais barato”, vamos continuar nos arrastando.

Seria preciso um movimento conjunto de todas as fontes. Sozinho, não dá — o vizinho sempre vai cobrar menos.

Luiz:

Ok, muito obrigado!

FIM DA TRANSCRIÇÃO