

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DE MERCADO DA VITALIFE INDÚSTRIA DE PROTETORES SOLARES

Celso Flavio Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O presente relato tem por finalidade apresentar as etapas do processo de elaboração e implementação de estratégias para ampliar os negócios da Vitalife Indústria de Cosméticos, em particular a distribuição e comercialização de protetores solares na região Nordeste do Brasil. Para isso, foi realizado um diagnóstico que incluiu análise e dimensionamento do mercado regional, análise da concorrência, além de entrevistas com diversos profissionais do segmento, especialmente buscando compreender o modus operandi, modelo de distribuição e estratégia de entrada nos pontos de venda. Uma vez compreendido o potencial do mercado, a dinâmica da operação local e analisadas as competências internas e a experiência de empresa em outros mercados, foram realizadas novas pesquisas, visando a entender o comportamento de compra do consumidor local e refinar o modelo de negócio. Ao final do trabalho foram apresentados os resultados obtidos com a implantação do projeto, os ganhos obtidos em termos de inovação de produtos e volume de vendas, mas também uma análise crítica com propostas de ações futuras que possam trazer vantagens competitivas sustentáveis e replicação do modelo em outras regiões.

Palavras-chave: protetores solares, estratégias de negócios, Nordeste do Brasil

Abstract

The purpose of this report is to present the stages of the process of strategy development and implementation to expand the business of Vitalife Indústria de Cosméticos, in particular the distribution and commercialization of sunscreens in the Northeast region of Brazil. To this end, a diagnosis was carried out that included analysis and sizing of the regional market, analysis of the competition, in addition to interviews with several professionals in the segment, especially seeking to understand the modus operandi, distribution model and entry strategy at points of sale. Once the market potential and the dynamics of the local operation were understood and the company's internal skills and experience in other markets had been analyzed, new research was carried out, aiming to understand the purchasing behavior of local consumers and refine the business model. At the end, this paper presents the results obtained with the implementation of the project, the gains obtained in terms of product innovation and sales volume, but also a critical analysis with proposals for future actions that could bring sustainable competitive advantages and replication of the model in other regions.

Keywords: sunscreens, business strategy, Northeast Brazil

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DE MERCADO DA VITALIFE INDÚSTRIA DE PROTETORES SOLARES

Resumo

O presente relato tem por finalidade apresentar as etapas do processo de elaboração e implementação de estratégias para ampliar os negócios da Vitalife Indústria de Cosméticos, em particular a distribuição e comercialização de protetores solares na região Nordeste do Brasil. Para isso, foi realizado um diagnóstico que incluiu análise e dimensionamento do mercado regional, análise da concorrência, além de entrevistas com diversos profissionais do segmento, especialmente buscando compreender o *modus operandi*, modelo de distribuição e estratégia de entrada nos pontos de venda. Uma vez compreendido o potencial do mercado, a dinâmica da operação local e analisadas as competências internas e a experiência de empresa em outros mercados, foram realizadas novas pesquisas, visando a entender o comportamento de compra do consumidor local e refinar o modelo de negócio. Ao final do trabalho foram apresentados os resultados obtidos com a implantação do projeto, os ganhos obtidos em termos de inovação de produtos e volume de vendas, mas também uma análise crítica com propostas de ações futuras que possam trazer vantagens competitivas sustentáveis e replicação do modelo em outras regiões.

Palavras-chave: protetores solares, estratégia de negócios, Nordeste do Brasil

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual panorama econômico, várias empresas têm implementado medidas importantes para a manutenção de seus negócios, considerando tanto as novas posturas de consumidores mais exigentes e bem-informados, quanto as constantes mudanças no cenário competitivo. Pequenas, médias e grandes empresas estão reinventando seus modelos de negócios, contemplando essa nova realidade e, para isso, buscam criar alternativas que vão desde a estruturação interna das companhias no que tange à redução de custos de produção, à redução de equipes de trabalho, aos investimentos em tecnologia, à revisão de projetos, à criação de produtos mais eficientes com menor custo, aos planejamentos tributários, financeiros e fiscais, bem como à atuação em novos mercados.

O segmento de cosméticos no Brasil, apesar de ter grande relevância no cenário mundial, é o quarto mercado global, com um crescimento de 10% ao ano. Conta com um indicativo de que as famílias brasileiras, em média, utilizam 1,5% de seus orçamentos com produtos cosméticos (SEBRAE, 2019). Ainda assim, as empresas do setor não deixam de contemplar ações que visam a tais alternativas.

Os cosméticos são, hoje, uma realidade presente no cotidiano das pessoas, seja para o embelezamento, prevenção, proteção ou higiene pessoal, em todas as classes sociais, gêneros e idades. Isso fica evidente, percebendo o comportamento das pessoas em relação ao uso frequente de produtos cosméticos, como, por exemplo, o uso de *shampoos*, desodorantes, sabonetes, cremes dentais, produtos para o barbear, produtos depilatórios, maquiagem, proteção solar dentre outros.

Em relação ao Brasil, o aumento da renda dos brasileiros, gerando acesso das classes mais baixas a produtos cosméticos foi um importante fator que contribuiu para esse cenário. Outro fator diz respeito aos constantes lançamentos das indústrias, o que aumenta a competitividade e gera mais opções de produtos aos usuários (SEBRAE, 2019).

Do ponto de vista regional, o maior mercado consumidor de cosméticos está concentrado na região Sudeste, pois apresenta o maior rendimento médio mensal real domiciliar *per capita* de R\$ 1.639,00, à frente da região Norte com R\$ 886,00 e região Nordeste com R\$ 815,00 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2019). A região Sudeste possui, ainda, uma massa de rendimento do país de R\$ 143,7 bilhões, sendo este valor superior à soma das demais massas de rendimento regionais. As Regiões Sul com R\$ 47,7 bilhões e Nordeste com R\$ 46,1 bilhões produziram cerca de 1/3 cada, da massa da Região Sudeste.

A região Norte apresentou R\$ 15,8 bilhões; a região Centro-Oeste, R\$ 24,4 bilhões, as quais são responsáveis pelo equivalente a 11,0% e 17,0%, respectivamente, da Região Sudeste (IBGE, 2019). Todavia, o mercado do Nordeste tem apresentado expressivos sinais de potencial crescimento de consumo em nível nacional, sendo a segunda mais importante região brasileira com 18,82% de liderança de consumo e a segunda com maior população (Índice de Potencial de Consumo [IPC MAPS], 2019). Desta forma, o Nordeste torna-se uma região interessante para introdução de uma marca com característica popular, na qual a apresentação, a qualidade e o preço são fundamentais para uma boa adesão do consumidor.

Diante de tal perspectiva, a Vitalife Indústria de Cosméticos, situada no município de Aparecida de Goiânia-GO, percebe a oportunidade de expandir a comercialização de seu portfólio de produtos para a região Nordeste do país, em particular, sua linha de protetores solares para o mercado “popular”, o qual abrange os canais de distribuição prioritariamente farmacêuticos (farmácias e drogarias) e, em segundo plano, o alimentar (supermercados).

O objetivo deste trabalho é apresentar o relato do processo percorrido pela empresa, desde a análise de mercado até a definição da estratégia para introdução dos produtos da Vitalife Indústria de Cosméticos no mercado do Nordeste. Isso inclui: (a) o dimensionamento do potencial de mercado; (b) a definição de posicionamento de marca; (c) o comportamento do consumidor; (d) os canais e os parceiros de distribuição; (e) a viabilidade financeira do negócio; (f) os pontos de venda, e (g) o plano de ação. Considerando que o projeto já está em implementação, pretende-se também apresentar, ao final do trabalho, (h) os resultados parciais do projeto, e (i) a análise crítica dos resultados obtidos.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 A indústria de cosméticos

De acordo com Garcia (2005), uma dificuldade inicialmente encontrada na análise da indústria de cosméticos é a sua definição e delimitação. Normalmente, o setor é subdividido em três segmentos: (i) perfumaria: pós-barba, deocolônias e essências; (ii) cosméticos: cremes em geral, maquiagens, produtos para unhas e tintura; e (iii) higiene pessoal: pasta de dente, papel higiênico, xampu, sabonete, fralda descartável, bloqueador solar.

Dados da Associação Brasileira de da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), publicados no Livro de Tendências de 2019/2020, o desenvolvimento da indústria brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) foi significativo nas duas últimas décadas, com crescimento médio na ordem de mais de 10% ao ano. Neste aspecto, o Brasil ocupa, hoje, a quarta posição no *ranking* mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão (SEBRAE, 2019).

Na privilegiada segunda posição no *ranking* mundial de consumo de produtos de proteção solar, atrás somente dos Estados Unidos (Euromonitor, 2017), o Brasil é também um dos mais promissores mercados do planeta, com previsão de atingir R\$ 4,1 bilhões em vendas em 2022. Em 2017, a receita foi de US\$ 3,4 bilhões, sendo que a Johnson & Johnson ficou com mais de 1/3 desse bolo, o que representa 34% (Euromonitor, 2017).

O consumo de cosméticos no Brasil soma-se um total de 30 bilhões de dólares, o que representa 6,2% do consumo mundial, de acordo com estudos da Euromonitor (2017). Este estudo aponta, ainda, que, em relação ao consumo mundial, o brasileiro está em segundo lugar no uso de desodorantes, perfumes, produtos masculinos e proteção solar; em terceiro lugar, para produtos infantis, no cenário mundial, conforme Tabela 1 (COSMETIC INNOVATION, 2018).

No ano de 2017, a indústria do segmento demonstrou um resultado positivo de crescimento de 2,75%, conforme Figura 1, mesmo diante do cenário de recessão econômica que o Brasil enfrentava naquele momento, devido ao quadro de estresse sociopolítico, demonstrando ser este um mercado de ótimas oportunidades e consumo (COSMETIC INNOVATION, 2018).



Figura 1 – Evolução do mercado brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) Ex-Factory

Fonte: COSMETIC INNOVATION/ABIHPEC (2018).

Destacam-se dados de desempenho dos últimos dois anos da indústria de cosméticos no Brasil, os quais são fornecidos por estudos de consultorias independentes, mas não disponíveis para acesso livre. Todavia, considerando os objetivos deste trabalho, entende-se que o mais relevante não são os números absolutos, mas a sinalização de uma tendência. Em particular, o foco prioritário do trabalho pertence ao mercado de protetores solares que vem apresentando crescimento de consumo consistente na última década.

2.2 O mercado de protetores solares

O mercado de protetores solares no Brasil é um dos mais promissores do mundo e o maior mercado da América Latina. Segundo dados da ABIHPEC (2018), o Brasil é responsável por cerca de 20% do consumo de protetores solares no mundo e 82% na América Latina.

Conforme mostra a Figura 2, as três líderes possuem pouco mais de 50% da participação do mercado: a Johnson & Johnson lidera o mercado com participação de 38,1% (registrada em 2015); a Beiersdorf AG ocupa o segundo lugar com 11,7% de participação no mercado (2015), o Grupo L'Oréal está em terceiro lugar, com uma participação de 9,8% (2015), seguidos pela Avon, em quarto lugar, e a Hypermarchas, em quinto lugar, conforme Figura 4 (COSMETIC INNOVATION, 2018).

COSMETIC INNOVATION			
SUN CARE			
RANKING FABRICANTES - BRASIL			
Posição	Nome	Logo	País
1º	Johnson & Johnson		
2º	Beiersdorf		
3º	L'Oréal		
4º	Avon		
5º	Hypermarcas		

Fonte: Euromonitor / 2017

Figura 2 – Ranking de fabricantes de produtos para proteção solar no Brasil.

Fonte: COSMETIC INNOVATION/EUROMONITOR (2017)

Assim sendo, entende-se que, para efeito de concorrentes diretos da marca MAX PROTETOR SOLAR da Vitalife Indústria de Cosméticos Ltda no mercado do Nordeste, os principais são:

- Marca: Sundown – Indústria: Johnson e Johnson;
- Marca: Nivea – Indústria: Beiersdorf;
- Marca: Neutrogena – Indústria: Neutrogena;
- Marca: Cenoura e Bronze – Indústria: Coty.

2.3 A cadeia de suprimentos da indústria de protetores solares

Embora existam modelos de produção e de distribuição distintos na indústria de protetores solares no Brasil, o modelo que predomina é de industrialização e de produção própria, com distribuição indireta para a rede de varejo, por meio de distribuidores e representantes comerciais.

A Figura 3 representa a cadeia de suprimentos típica na indústria de protetores solares.

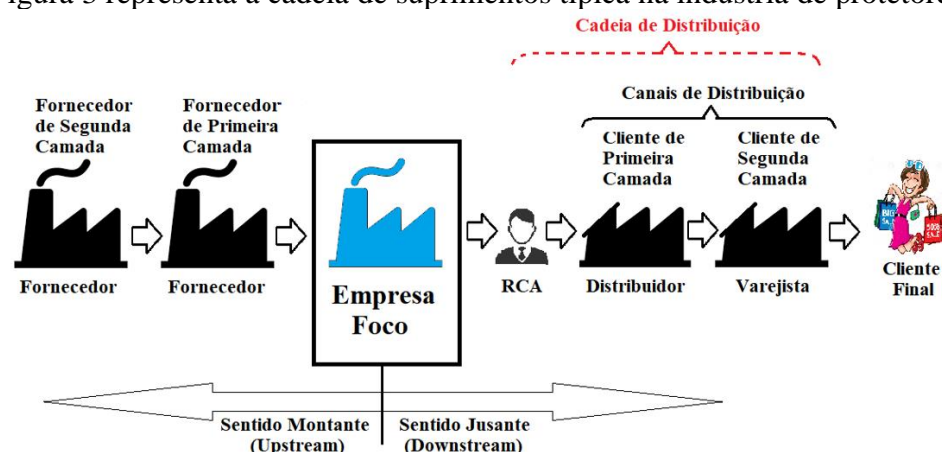


Figura 3. Cadeia Distribuição

Fonte: ilustração desenvolvida pelos autores, baseada em modelo representação de uma *Supply Chain*

Na Figura 3, pode-se observar a cadeia de suprimentos com os fornecedores de primeira e de segunda camada a sentido montante. A empresa-foco, ao centro, é responsável pelos processos de compras, logística, comercial e *marketing*, produção, pesquisa & desenvolvimento e finanças. A sentido jusante, estão: os Representantes Comerciais (RCAs), os clientes de

primeira camada, os clientes de segunda camada e o consumidor final. O fluxo-produto está a sentido jusante da cadeia de distribuição.

Bowersox e Closs (2001) destacam a relevância para o negócio em se perceber o importante papel dos *Stakeholders* dentro da cadeia de distribuição e a dinâmica predominante em determinados mercados.

Conforme ilustrado na Figura 4, destacam-se, na cadeia da indústria de cosméticos, dois grupos com importantes papéis para maximizar os resultados esperados, que são os Representantes Comerciais (RCAs) e os distribuidores.

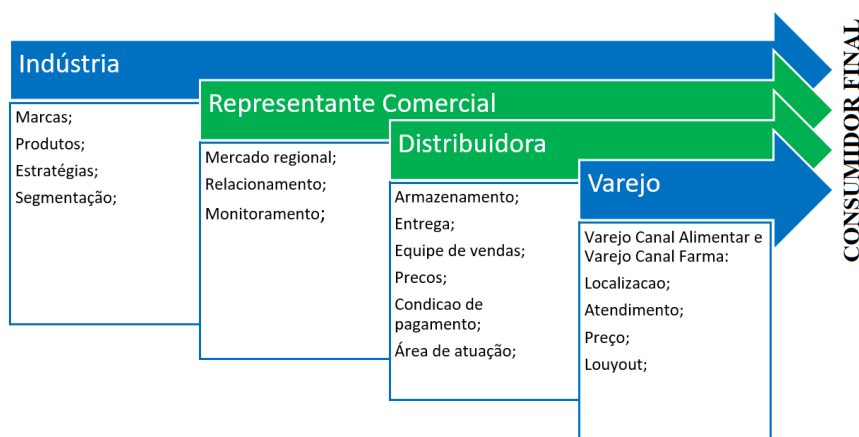


Figura 4. Atividades da indústria, RCAs, distribuidoras e varejo

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Ambos têm muita importância para o sucesso da colocação dos produtos no ponto de venda, seja no canal alimentar (mercados), seja no canal farma (farmácias e drogarias).

O Representante Comercial (RCA) é o profissional que tem por finalidade representar os interesses de uma determinada empresa. Neste caso, a indústria, perante seus clientes tendo como principal atividade as vendas e, como atividades paralelas, a busca por oportunidades, a viabilização das oportunidades de negócios, a prospecção de interessados, a negociação, o pós-vendas, o pós-entregas, os *feedbacks* e as pesquisas de satisfação.

Já os Distribuidores são aqueles intermediários que adquirem lotes de produtos diretamente da indústria para revender ou para uso, com fins comerciais. Kotler (1998) afirma que os distribuidores são diferentes dos varejistas, em aspectos como: os volumes das transações, que são maiores que o varejo; a região de atuação, cobrindo uma maior área geográfica e obtendo incentivos do governo em relação a diferentes regulamentações e impostos.

2.4 A Vitalife Indústria de Cosméticos

A Vitalife Indústria de Cosméticos é uma empresa brasileira, fundada em 2001 (Figura 5), instalada no Estado de Goiás, na região Centro Oeste do Brasil, em um dos principais polos cosméticos do país, no município de Aparecida de Goiânia.

A missão da empresa é: “criar, fabricar e comercializar produtos e serviços inovadores, seguros e diferenciados, visando ao crescimento econômico, social e ambiental na sua atuação”.

A visão da empresa é: “criar produtos e serviços que promovam, sempre em conjunto, a saúde e a beleza como formas de valorizar o bem-estar e a vida”.

A Vitalife Indústria de Cosméticos atua no setor industrial, fabricando e distribuindo produtos para o segmento de dermocosméticos, como protetores solares, hidratantes faciais, sabonete de limpeza facial, clareadores e antienvelhedores faciais, além de distribuir produtos

de outras indústrias não conflitantes com os de fabricação própria, tais como: suplementos alimentares, escovas dentais clínicas e produtos de cuidados com as unhas.

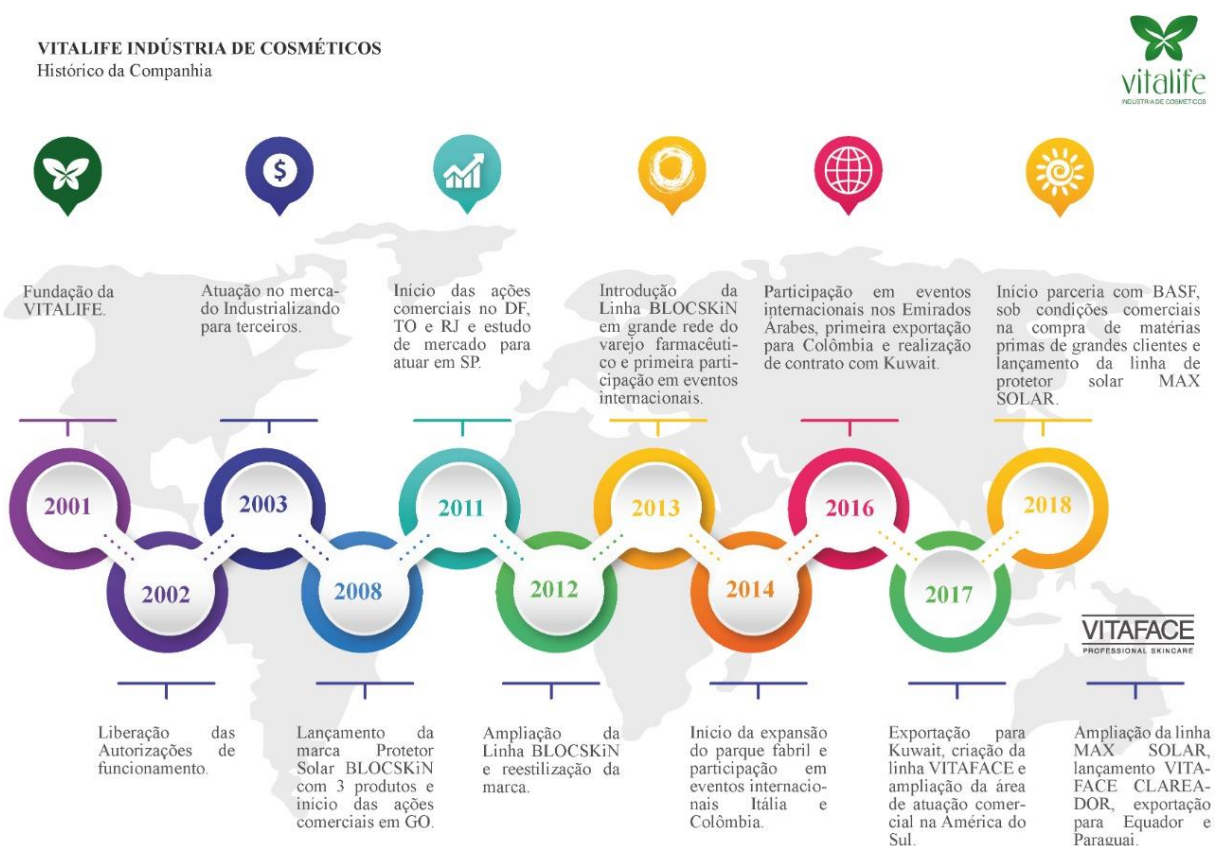


Figura 5. Linha do Tempo – Vitalife Indústria de Cosméticos

Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 5 demonstra as principais conquistas da empresa descrita em uma Linha do Tempo, desde a sua fundação no ano de 2001. Este trabalho comercial de maior relevância com suas marcas teve início no ano de 2008 dentro do Estado de Goiás e, em 2011, estendeu-se para o Distrito Federal, Tocantins e Rio de Janeiro. Na sequência, em 2016, a Vitalife teve sua primeira experiência com a exportação e, em 2018, lança a marca MAX SOLAR®.

A Vitalife Indústria de Cosméticos Ltda atua, hoje, nos estados de Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Mato Grosso, Santa Catarina, São Paulo (interior), Rio de Janeiro, Tocantins, Maranhão (sul) e Pará (sul).

O canal de comercialização de seus produtos tem a sequência ilustrada na Figura 3, contudo, os atuais distribuidores atuam somente no canal do varejo farmacêutico, com foco na comercialização em farmácias e drogarias desses estados. Além disso, hoje, a empresa também atua no mercado exterior, mediante ações comerciais com importadores em seis países, sendo dois destes no Oriente Médio e quatro na América do Sul.

Outro mecanismo de comercialização da Vitalife Indústria de Cosméticos Ltda é o *e-commerce*, realizado via plataforma de compras digitais, por meio da *internet*, atendendo especificamente o consumidor final, sendo os produtos vendidos com a precificação semelhante ao disponibilizado pela farmácia e drogaria. Em resumo, os canais atuais de comercialização da empresa são:

- Distribuidora – Atendimento a grandes atacadistas que atuam como distribuidores (SP, MG, RJ, SC, PR, RS, TO, PA, MA, GO e DF) para o canal farma;

- *E-commerce* – Atendimento direto ao consumidor final, utilizando a plataforma logística dos Correios (Brasil).

Com interesse na ampliação de suas atividades comerciais, a Vitalife Indústria de Cosméticos criou um portfólio de produtos (Figura 6), caracterizados como populares, a fim de atender os mercados em que já atua, bem como a região Nordeste. São estes:

- Max Protetor Solar FPS 30;
- Max Protetor Solar FPS 60;
- Max Protetor Solar BB Cream FPS 30;
- Max Protetor Solar FPS 60 Kids;
- Max Protetor Solar FPS 30 Labial;
- Max Solar Loção Hidratante E Pós-Sol.



Figura 6 – Apresentação Produtos Linha MAX SOLAR®

Fonte: Vitalife Indústria de Cosméticos Ltda

Toda a Linha de produtos Max Solar conta com alta tecnologia em relação aos processos produtivos, estabilidade microbiológica e físico-química, embalagem Co extrusada (múltiplas camadas de polímeros com finalidade de proteger e preservar o produto), foto estabilidade e matérias primas mundialmente aceitas pelos órgãos sanitários dos cinco continentes, as quais são oriundas de fornecedores validados e de grande expressão internacional como Basf®, Ashland®, DSM®, Lubrizol®, dentre outros.

Além disso, apresenta benefícios quanto ao uso, pois confere uma ergonomia no manuseio e praticidade tanto no uso individual com embalagens de bolsa, quanto no uso familiar com embalagens maiores, conferindo melhor custo-benefício ao consumidor final.

Destaca-se, ainda, que a marca MAX SOLAR® e suas ilustrações foram devidamente registradas junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

O diagnóstico iniciou-se pela pesquisa junto a distribuidores e representantes, buscando-se informações sobre a dinâmica nesse mercado, além de entender quem são os

principais “atores”, como atuam na região, quais as alternativas existentes, as barreiras e as oportunidades.

Para isso, entre o período de agosto e dezembro de 2019, a diretoria da Vitalife Indústria de Cosméticos Ltda iniciou o processo de diagnóstico com apoio da equipe interna, sob gestão do Diretor Comercial, como etapa para iniciar o trabalho de expansão comercial da empresa na região Nordeste brasileira, comercialização de produtos de proteção solar. O trabalho teve importante participação da equipe interna, envolvendo os departamentos, comercial, contábil, jurídico, financeiro, marketing e administrativo, com avaliação detalhada e coleta de dados, seguindo o cronograma demonstrado na Figura 7, incluindo etapas, atividades, cronograma, participantes e duração.

ETAPAS	ATIVIDADES	CRONOGRAMA	PARTICIPANTES	DURAÇÃO
Preparação do Diagnóstico	Reunião com diretoria para definições iniciais sobre o trabalho de diagnóstico	05/ago/19	Diretores Comercial e Financeiro	3h
	Reunião com equipe de diagnóstico para comunicação e início dos trabalhos.	12/ago/19	Gerente de Marketing, Diretor Comercial e Financeiro	
Coleta de dados	Definição das variáveis a serem mensuradas e dos instrumentos de coleta de dados.	26/ago/2019 a 30/ago/2019	Diretores Comercial e Financeiro	60h
	Identificação das fontes de informação e envio de convites de participação aos entrevistados	03/set/2019 a 05/set/2019	Diretor Comercial e Representante Comercial	
	Execução da coleta de dados internos.	10/set/2019 a 12/set/2019	Diretor comercial e Contabilidade	
	Execução da coleta de dados externos.	24/set/2019 a 30/out/2019	Diretor Comercial, Representantes Comerciais e Compradores de Distribuidoras	
Preparação da análise	Transcrição das entrevistas externas.	12/nov/19	Assistente comercial	6h
	Verificação e tratamento dos dados coletados.	13/nov/19	Contador e Assistente comercial	
	Análise e discussões	14/nov/19	Gerente de Marketing, Diretor Comercial e Financeiro, Assistente Comercial e Contador	
Execução da análise	Reunião com equipe de diagnóstico para análise e discussões sobre aspectos do ambiente interno e externo	19/nov/19	Gerente de Marketing, Diretor Comercial e Financeiro, Analista Comercial e Contador	2h
Sintetização dos resultados	Redação das conclusões e formatação do relatório de diagnóstico	20/nov/19	Analista Comercial	4h
	Reunião geral e finalização do diagnóstico	03/jan/20	Gerente de Marketing, Diretor Comercial e Financeiro, Analista Comercial e Contador	

Figura 7 - Processo de elaboração do diagnóstico mercadológico

Fonte: Elaborado pelos autores

Na etapa de preparação do diagnóstico, houve uma reunião com os Sócios e Diretores da empresa, a fim de exposição das ideias por parte do Diretor Comercial, rascunhando ações preliminares e definindo os objetivos a serem alcançados, num determinado espaço de tempo. Além disso, foram discutidas questões de relevante importância como as tributárias, logísticas, capacidade produtiva interna, produtos a serem comercializados, captação de distribuidores, contratação de RCAs, prazo de entrega, prazos e descontos aos clientes e definição dos integrantes no projeto e o período para realização do diagnóstico.

Na sequência, a coleta de dados primários foi iniciada com a realização de entrevistas em profundidade com RCAs locais e gestores, diretores ou compradores de distribuidoras com sede e atividade comercial na região Nordeste. De acordo com Yasuda e Oliveira (2013), um roteiro de questões abertas é mais apropriado quando se busca explorar e compreender questões

desconhecidas, no caso o entendimento dos processos de operação e distribuição dos agentes locais.

Em seguida, foi realizada a identificação das fontes de informações mediante *stakeholders*, envolvendo os atuais clientes distribuidores e fornecedores, bem como outros RCAs de segmentos com finalidades semelhantes. Ademais, informações e coletas de dados internos, no departamento contábil fiscal, foram de suma importância para o preenchimento dos formulários de pesquisas. Posteriormente, foram realizadas três entrevistas com RCAs, que atuam e atendem distribuidoras em cidades distintas do Nordeste brasileiro, identificando aspectos primários para embasamento estratégico.

Também foram realizadas entrevistas com compradores e diretores de quatro distribuidoras, com intuito de definir melhor as ações, a partir do entendimento dos anseios do distribuidor, entrevistas estas baseadas em um roteiro de doze perguntas, com o objetivo de compreender como o mercado trabalha e as possíveis alternativas para a Vitalife.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Após a realização da pesquisa, identificou-se que um distribuidor pode atender mais de um estado e que são necessárias a contratação de uma distribuidora no canal farma e um distribuidor no canal alimentar, sendo que ambos venderão em suas áreas de atuação. E que, de acordo com os representantes entrevistados, é necessário realizar uma pesquisa de campo para perceber se os preços de venda dos produtos estarão competitivos com os concorrentes, baseados numa precificação que obedece ao padrão de margem atribuída ao distribuidor com 50% e ao varejo, também 50%.

Por fim, três fatores foram considerados relevantes para o fechamento da parceria de distribuição: (1) prazo de pagamento estendido, (2) bonificações: estes serão usados para introdução dos produtos nos Pontos de Vendas (PDVs), e (3) descontos (haja vista estarem atrelados os descontos ao volume de compras).

As entrevistas realizadas com compradores e diretores das distribuidoras, pode-se perceber que existem distribuidores que atendem a vários estados e outros que atendem a apenas um e que tem muito anos de atuação no mercado local.

Outro aspecto interessante está na política de contratação dos vendedores das distribuidoras com regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecido pelo contrato formal em Carteira de Trabalho, isto proporciona possibilidades de melhores atividades de campanhas de vendas, podendo atuar de forma mais incisiva na cobrança dos resultados. Essas campanhas foram uma das solicitações apresentadas nas respostas, como forma de melhorar os resultados em vendas da equipe. Entretanto, observou-se a dificuldade em se trabalhar novos produtos em seus campos de atuação, por ser uma marca desconhecida.

Notou-se também que as empresas são optantes pelo regime tributário de Lucro Real, evidenciando ser empresas bem-estruturadas em departamentos contábil-fiscal e que, por sua vez, irão requerer os repasses tributários oriundos dos créditos fiscais das transações do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), os quais contemplam as diferenças de alíquotas dos estados.

A preparação da análise foi desenvolvida em três atividades, sendo ambas auxiliadas pelo assistente comercial. A primeira propôs a transcrição dos dados coletados de forma a ficar mais compreensível, seguindo um alinhamento de ideias e com compreensão mais adequada das respostas, com a finalidade de transformá-las em informações, com propósito de discutir qual melhor caminho a ser tomado. A segunda contemplou a verificação e tratamento dos dados, sempre observando as legislações tributárias, com auxílio do contador interno da empresa, para assegurar que as tomadas de decisões cumpram as regras. E a terceira atividade foi a discussão

entre os participantes para avaliação dos dados qualitativos com o intuito de obter a finalização das ideias e sugestões. Estas etapas foram realizadas num período total de seis horas.

A execução da análise foi importante para confrontar, num primeiro momento, os dados e as informações relacionados ao ambiente interno com a proposta inicial de objetivo principal, analisando o portfólio de produtos, preços, prazos, logística, carga tributária, contratos, contratação de RCAs, avaliação de equipe e resultados, mecanismos de vendas, relacionamento com o cliente, estratégia de marketing e divulgação.

A análise também proporcionou, num segundo momento, um melhor entendimento das relações necessárias com os diversos agentes e intermediários, os custos de transação associados, bem como reflexão sobre o modelo de governança que minimiza os riscos do negócio. Também deverão ser considerados os custos *ex ante* relacionados com a elaboração e a negociação, e os custos *ex post*, como forma de definir as melhores condutas para manutenção dos acordos (Williamson, 1985).

Em seguida, após compreender o *modus operandi* do mercado, seus atores e barreiras, procedeu-se a uma análise estratégica, considerando o potencial da Vitalife em aproveitar a oportunidade, utilizando-se ferramentas como análise da Matriz de SWOT (*Strengths/Forças, Weaknesses/Fraquezas, Opportunities/Oportunidades, Threats/Ameaças*) e Relógio Estratégico. No final do capítulo, apresenta-se uma síntese do processo do diagnóstico e divulgam-se as principais conclusões para apoio ao processo de decisão.

A análise de ambiente permitiu uma melhor compreensão das oportunidades de atuação da empresa, bem como a observação das competências e os recursos internos para aproveitamento dessas oportunidades. Também permitiu uma avaliação dos pontos fracos, perante a concorrência e uma reflexão de como a empresa pode superar ou mitigar os riscos daí decorrentes.

Para essa análise, optou-se, preliminarmente, pelo método conhecido como “Análise SWOT”. Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, porém há referências de que a análise SWOT foi criada por dois professores da *Harvard Business School*: Kenneth Andrews e Roland Christensen. O modelo proposto pela escola é a "formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

A análise SWOT é conhecida como uma técnica utilizada para análise de cenário como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas, podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. A técnica propõe a identificação do cenário analisado em quatro grupos, sendo dois externos: Ameaças e Oportunidades; dois internos: Forças e Fraquezas. Daí o acrônimo SWOT, oriundo do idioma inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Tendo como base a expansão da atuação da Vitalife para o mercado do Nordeste, elaborou-se a matriz SWOT, apresentada na Figura 8.

Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado populoso; • Região com pouca sazonalidade climática; • Região turística; • Região com poucos fabricantes de protetores solares; • Presença de 12 importantes regiões metropolitanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reação de concorrentes; • Custo tributário; • Logística complexa.
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Produto comercializado no mercado popular em outras regiões (relação custo benefício); • Capacidade de produção; • Experiência na comercialização; • Produto com embalagens chamativas; • Personalização do atendimento e análise de crédito; • Margens maiores para os distribuidores em comparação com concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de investimentos limitados; • Marca desconhecida na região; • Concorrentes com maior tempo de atuação no mercado;

Figura 8 - Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação aos Fatores Externos, observou-se a oportunidade relacionada ao projeto no que diz respeito à atuação em uma região populosa. O fato do Nordeste ser uma região populosa é um indicativo de potencial de consumo. Além disso, o turismo muito intensificado e bem-explorado gera também um consumo adicional, neste caso, de uma população flutuante disposta a pagar pelo produto que necessita. O clima quente e ensolarado o ano todo também favorece o projeto em análise. Identificou-se também que há poucos fabricantes locais que possam concorrer com vantagens, em termos de custos logísticos com a Vitalife.

No tocante às ameaças, as ações reativas dos concorrentes de grande porte – já indicados no trabalho – devem ser consideradas. Podem oferecer resistências, promover ações promocionais em reação aos novos entrantes, tornando-se esse um fator de preocupação. Para combatê-los, deve-se intensificar iniciativas que valorizem a marca junto ao consumidor final, bem como atender de maneira personalizada os clientes distribuidores e varejistas, por serem estes elos importantes na cadeia que proporcionarão o fechamento de contratos e vendas. Destaque-se, aqui, a experiência de atuação em outros mercados e a maior capacidade de negociação, flexibilização e oferta de maiores margens para os produtos Vitalife aos distribuidores, em comparação com as grandes empresas.

Contudo, há que se apontar que, ao oferecer vantagens de margens aos distribuidores e preço final competitivo, haverá alguma pressão sobre as margens de lucro da Vitalife, o que requererá uma análise de precificação, considerando-se que isso já fora feito com sucesso no passado em outros mercados. Também devem ser: (1) consideradas as limitações em termos de disponibilidade de recursos para investimento no fortalecimento da marca, e (2) levantadas questões como custos tributários e logística complexa, desafios esses que atingem não somente a Vitalife, mas também todos os outros concorrentes.

A análise das entrevistas com RCAs e distribuidores, combinada com a análise do ambiente, permitiram um melhor entendimento da dinâmica de mercado, das oportunidades e de barreiras, bem como sinaliza e orienta estratégias possíveis para a Vitalife.

De fato, as entrevistas sinalizam a coerência da oferta da linha de produtos populares da Vitalife para realidade do mercado do Nordeste e mostram caminhos para superar as barreiras e as ameaças, como a flexibilização das margens e as condições de pagamento aos distribuidores.

As entrevistas também permitiram uma compreensão dos modelos de atuação e de contratação de representantes e de distribuidores regionais, bem como informações complementares importantes para a definição das estratégias de distribuição e de parcerias locais.

Diante das evidências de mercado identificadas como o potencial e as características da região, bem como a linha de produtos já desenvolvida, a experiência dos diretores da empresa neste segmento e histórico da firma, junto aos fornecedores e a capacidade de produção, a Vitalife entendeu que a oportunidade era oportuna e deveria ser implementada.

5. AÇÕES DESENVOLVIDAS E RESULTADOS OBTIDOS

A Vitalife, por intermédio de seu diretor comercial e autor deste trabalho, percorreu um primeiro ciclo do processo negocial, a fim de entender as diversas etapas, com possibilidade de corrigir não conformidades das operações.

Foi contratado um RCA no Estado da Paraíba, o qual recebeu um Kit dos produtos a serem comercializados e foi devidamente treinado para apresentar, com clareza, as características e os benefícios da Linha MAX SOLAR® aos clientes, mais especificamente aos compradores das distribuidoras. Este RCA obteve êxito já no primeiro encontro, atendendo ao anseio do cliente, pois este buscava exatamente uma linha de protetores solares. Sendo assim, foi realizada a primeira negociação, expondo todos os detalhes de valores, prazos, logística, criação de companhias de vendas, concorrentes, questões tributárias e margens de lucro.

Formalizou-se a primeira venda da Linha MAX SOLAR® para a região Nordeste, no dia 23 de dezembro de 2019, no valor de R\$ 20.593,60. Foi realizada uma segunda venda no mesmo valor, para o mesmo cliente, dezoito dias após. Na sequência, o mesmo distribuidor realizou mais uma compra no dia 10 de julho de 2020 e outras três vendas aconteceram nos meses de agosto e setembro de 2020: resultado esse que demonstrou que o produto está devidamente adequado ao mercado-alvo. Daí em diante, as vendas e a relação com RCAs e distribuidores foram se ampliando organicamente, com aceleração substantiva após a pandemia.

No ano de 2023 a empresa Vitalife conta com seis distribuidores formais na região, com vendas regulares e mensais, posicionando seus produtos nos Estados do Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Ceará e Maranhão.

Atualmente o resultado financeiro anual, apresenta um faturamento médio próximo de um milhão de reais, representando uma fatia importante do resultado global da empresa.

Estas atividades proporcionaram aos dirigentes da Vitalife a percepção, com maior clareza, da real possibilidade de expansão comercial da empresa em conformidade com os objetivos propostos, cabendo apenas replicar a mesma operação para as demais regiões metropolitanas, além de avaliar o tempo e a eficiência da logística, da apuração fiscal, do treinamento de equipe de vendas do Distribuidor, da criação de campanha de vendas, da aceitação e do posicionamento da marca no varejo e outros aspectos de menor relevância.

Outra ação de intervenção se dá na criação de outros produtos com a marca MAX® a serem comercializados juntamente com a linha de protetores solares, como: hidratantes, sabonetes líquidos antissépticos e óleos bronzadores (Figura 9).



Figura 9 – Novos produtos da Linha MAX®

Fonte: Vitalife Indústria de Cosméticos

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O presente trabalho relata o processo percorrido pela Vitalife Indústria para realizar a expansão da comercialização de sua linha de produtos MAX SOLAR® Cosméticos para os estados da região Nordeste do Brasil.

O processo iniciou-se pela análise do contexto e da realidade investigada, passando por um diagnóstico das oportunidades, pela proposta de solução, pela definição de modelo de negócio, pelo posicionamento de marca, pelos canais e parceiros de distribuição, pela análise da viabilidade e pela inserção inicial dos produtos no mercado do nordeste.

Destaque-se que a incitação desse trabalho foi a percepção antecipada da oportunidade de ampliação do mercado para os produtos da empresa para regiões ainda não atendidas pela empresa. E, após a avaliação do diagnóstico, verificou-se que o mercado nordestino se apresentava adequado ao projeto, tendo em vista questões relevantes como o tamanho da população, o turismo, a grande extensão litorânea, a alta incidência solar e o comportamento do consumidor.

A sistemática proposta no trabalho possibilitou também a identificação da marca MAX SOLAR® com o público-alvo, comprovando que os produtos, de fato, possuem uma identidade com característica e atributos popular em relação à apresentação e ao preço, demonstrando-se coerente com o posicionamento de mercado, o que irá facilitar sua penetração e sua composição ampla dos resultados pleiteados.

Outro aspecto relevante foi identificar a necessidade de se desenvolver um canal de relacionamento entre a Vitalife e o RCA e a Distribuidora, pois ambos são fundamentais para o sucesso do trabalho comercial. Portanto, a percepção mais relevante foi a identificação de RCAs com maior competência de atuação comercial e Distribuidores que preferencialmente atuem em regiões metropolitanas, contemplando também mais de um estado para o trabalho de vendas ao varejo.

Uma vez compreendido o potencial do mercado, a dinâmica da operação local e analisadas as competências internas e a experiência de empresa em outros mercados, foram realizadas novas pesquisas, visando a entender o comportamento de compra do consumidor local e refinar o modelo de negócio.

Embora não tenha sido objeto de apresentação neste trabalho, antes da intervenção e início de acesso ao mercado, destaca foi realizada uma análise financeira de viabilidade da operação. De acordo com Ghobril (2017), é fundamental que se dimensione o quanto será investido, o tempo de recuperação, indicadores de retorno sobre o investimento, com análise de cenários e

de riscos associados à execução do projeto. Na análise efetuada, ficou evidente que as ações a serem implementadas eram coerentes e a Vitalife poderia expandir seu negócio com segurança.

Os resultados projetados indicaram a viabilidade do projeto mesmo numa projeção conservadora, possibilitando a construção de um cenário confiante sem desprezar a tratativa da percepção dos riscos e seus impactos. Além disso, a construção desse cenário de expansão permitiu enxergar uma atividade saudável para a empresa, consentindo a tomada de decisão para principiar o projeto. Complementando a análise financeira, foi realizada uma análise de risco e um plano de resposta aos riscos.

Há clareza de que o projeto tem implicações gerenciais e que ações de cunho administrativo, financeiros, jurídicos, operacionais, pesquisa e de desenvolvimento, produção e logística, são diretamente impactados pela necessidade de aumento constante de sua eficiência para proporcionar o suporte necessário ao novo negócio.

Outrossim, este projeto demonstrou-se sustentável e em consonância com os objetivos estratégicos, podendo propiciar um aumento significativo do faturamento global da companhia. Pode ainda, potencializar parcerias com investidores de empresas de *Private Equity*, investimentos em participações acionárias (*equity*) de empresa de capital fechado (*private*), estratégia em análise para expansão acelerada da companhia. Isso amplia o impacto potencial e a relevância do projeto na dimensão econômica, mas também tecnológica (aporte de capital para P&D) e até social (gerações de empregos na região).

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que esse relato possa servir de referência para outras empresas de quaisquer setores que desejam analisar o potencial de ampliar sua atuação geográfica, na medida em que a metodologia mostra o caminho para replicação e adaptação deste estudo a outras realidades.

No entanto, é importante ressaltar que, apesar das pesquisas realizadas, muitas premissas ainda precisarão ser confirmadas, especialmente aspectos macroeconômicos que podem impactar o novo negócio.

Em suma, este estudo poderá encabeçar e impactar novos projetos de expansão da Vitalife para outras regiões ou mercados, bem como servir de norteamo ou referência nas ações estratégicas da companhia, abrindo possibilidades de novos negócios, melhorando constantemente a tecnologia de processo e oferecendo novos e competitivos produtos, gerando mais empregos e renda, além de contribuir com o estado no recolhimento de impostos, impactando diretamente no contexto socioeconômico da cidade e região.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001) *Logística Empresarial. O Processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.

Cosmetic Innovation. (2018). *Mercado brasileiro volta a crescer*. Recuperado em 19 de novembro de 2021, de <https://cosmeticinnovation.com.br/mercado-brasileiro-de-hppc-volta-a-crescer/>

Dawes, J. (2018). The Ansoff matrix: A legendary tool, but with two logical problems. *February 27, 2018*. Recuperado em 19 de novembro, 2021 de <https://ssrn.com/abstract=3130530>

Euromonitor. (2017). *Sun Care market overview*. Recuperado em maio, 2020, de <https://www.euromonitor.com/>

Ferrell, O.C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy*. (5ª ed.). Mason-USA. South-Western Cengage Learning.

- Garcia, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. *Revista Produção*, v. 15, n. 2, p. 158-171, Maio/Ago. 2005.
- Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, R.; Silva, A. B. *Pesquisa Qualitativa nas Organizações - Paradigmas Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006
- Ghobril, A. N. (2017). *Oportunidades, modelos e planos de negócios: Guia para novos empreendedores*. São Paulo: Mackenzie.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- IBGE (2019). Portal IBGE. Recuperado em 19 de novembro, 2021, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25700-pnad-continua-2018-10-da-populacao-concentram-43-1-da-massa-de-rendimentos-do-pais>.
- IPC Maps. (2019). *Índice de Potencial de Consumo*. São Paulo, SP. Recuperado em 10 de outubro, 2021, de http://www.ipcbr.com/download/Release_IPCMaps_2019.pdf.
- IBGE (2019). *Portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Recuperado em 10 de outubro, 2021, de http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm.
- Kamy, F. (2018). The impact of innovation and development of new products to increase the market share of the corporation: A Case brood foundation for the production of milk and its derivatives Balmcilh study. *Strategy and development*, 8(1), 265–286
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo, SP: Pearson.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, SP: Atlas.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.
- Lindgren, R.; Henfridsson, O., & Schultze, U. (2004). Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly*, v.28, n.3, September 2004.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados – Administração e Contabilidade*. São Paulo: Mackenzie.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman.
- SEBRAE (2019). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –Portal do SEBRAE. *Caderno de Tendências Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2019/2020*. São Paulo, SP. Recuperado em 25 de novembro, 2021, de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/CADERNO%20DE%20TENDENCIAS%202019-2020%20Sebrae%20Abihpec%20vs%20final.pdf>

Vitalife Indústria de Cosméticos Ltda. Site da empresa. Recuperado em 26 de novembro, 2021, de <http://www.vitalife.ind.br>.

Williamson, O. E. (1985). *Economic organization: firms, market and policy control*. New York: Wheatsheaf Books.

Yasuda, A., & Oliveira, M. T. (2013). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo,SP: Cengage Learning.