

## Caso Delas

**Autoria:** Luciana Castello da Costa Leme Walther

### Resumo

Este caso de ensino tem como objetivo colocar o aluno no papel do gerente ou empreendedor que se vê diante de uma decisão de segmentação. Pode ser usado em aulas sobre posicionamento, segmentação ou empreendedorismo, em disciplinas de Marketing, de cursos de extensão ou pós-graduação. Espera-se que o aluno perceba que a toda segmentação de mercado corresponde um ajuste na oferta, afetando todos os aspectos do plano de marketing, ou grande parte dele. O Caso Delas trata da criação e implementação de um novo posicionamento, após uma decisão de segmentação de mercado, focada no público feminino. O casal Érika e Christian Del Rey era proprietário de um bem-sucedido *sex-shop* localizado em Ipanema, no Rio de Janeiro. Após detectar grande potencial na demanda feminina por produtos de finalidade sexual, o casal decidiu abrir uma nova loja, onde a entrada de homens seria proibida. Haviam percebido que as consumidoras tinham vergonha de frequentar *sex-shops* convencionais e de comprar na presença de clientes do sexo masculino. Ao decidir segmentar, o casal precisava adaptar sua oferta às peculiaridades da demanda.

## Caso Delas

Com uma echarpe preta e branca que quase imitava a padronagem da calçada sobre a qual dava passos apressados, ela olhou para trás procurando o táxi que a trouxera até aquela esquina. Percebeu, com alívio e uma gota de suor brotando na testa, que ele não estava mais lá. Pela escassa superfície de pele visível entre a echarpe Versace e os óculos escuros Gucci, percebia-se que ela tinha quarenta e poucos anos. Parecia uma versão mais espalhafatosa de uma das mocinhas em apuros de Hitchcock. Por isso, sem saber, chamava ainda mais atenção para si, ao caminhar rapidamente, batendo os saltos de seu Manolo Blahnik nas pedras portuguesas da principal rua comercial de Ipanema, no Rio de Janeiro. Sua intenção era justamente a oposta.

Havia descido do táxi bem antes de seu destino, a fim de despistar o motorista, e agora entrava na loja sem olhar para os lados, temendo reconhecer algum passante. Ou pior: ser reconhecida. O ar condicionado refrescou suas bochechas úmidas e, por trás dos óculos embaçados, ela tentou divisar os outros clientes dentro da loja. Como havia imaginado, era a única mulher. A profusão de produtos a paralisou por um instante. Respirou fundo e dirigiu-se para uma das prateleiras isoladas no canto à sua esquerda, onde não havia ninguém.

Atrás do balcão de sua loja, Érika Del Rey<sup>1</sup> contava o dinheiro do caixa e percebia, com a visão periférica, o constrangimento da cliente que acabara de entrar. Era praxe do estabelecimento não abordar os clientes imediatamente. A orientação que Érika e seu marido, Christian, passavam para os vendedores era de que se aproximassem dos clientes apenas se estes demonstrassem dificuldade ou necessidade de ajuda. *Lay-out* e atendimento haviam sido projetados para que a loja funcionasse praticamente como um *self-service*.

## A Empresa

Era janeiro de 2005, fazia 10 anos que Érika e Christian Del Rey haviam se conhecido, quando começaram a namorar na faculdade de Administração. Havia oito, eram sócios. Em 1997, aplicaram todas as suas economias na abertura de um negócio, com o qual pudessem sustentar a vida de casados, que pretendiam iniciar em breve. Queriam atuar no comércio direto ao consumidor final e optaram por abrir uma franquia, modelo em expansão na época. Começaram a procurar uma oportunidade de negócio que tivesse espírito inovador, pois não queriam que sua loja fosse apenas mais uma franqueada no cenário comercial carioca. Entre outras, consideraram uma empresa de entregas de comida chinesa em domicílio, o China in Box, e uma de organização de churrascos, a Espetinhos Mimi.

No decorrer da pesquisa, depararam-se, então, com uma indústria que jamais haviam cogitado, mas que parecia muito promissora. Em Curitiba, o irmão de Érika, Roberto, inaugurara, havia pouco, sua franquia de uma rede paulista que vinha crescendo rapidamente. O franqueador abrira quatro lojas próprias em São Paulo no intervalo de apenas um ano. Por considerarem o público curitibano mais conservador que o carioca e por saberem que, apesar disso, a loja de Roberto ia de vento em popa em seus primeiros seis meses, Érika e Christian resolveram apostar no crescimento de um mercado polêmico – o chamado Mercado Erótico e Sensual brasileiro – e abriram uma franquia do *sex-shop* XXX no coração de Ipanema.

Tratava-se de um conceito novo de *sex-shop*: lojas de rua, em bairros nobres, com ampla metragem-quadrada e decoração *clean*, na tentativa de fugir da vulgaridade e atender consumidores de alto poder aquisitivo. Até então, no Brasil, esse tipo de estabelecimento costumava ser pequeno, soturno e escondido, tendo sua imagem associada a sujeira e imoralidade. Os preços no XXX eram superiores aos dos antigos *sex-shops* e a variedade e o mix de produtos, muito maiores. Seu estoque continha cerca de três mil SKUs. Nos dois anos que se seguiram, foram abertas mais 24 franquias do XXX em todo o Brasil, indício de que os negócios do franqueador prosperavam. Érika e Christian, todavia, não estavam satisfeitos com a situação de franqueados, resolvendo continuar no negócio, mas com marca e estabelecimento próprios.

Foi assim que, em 1999, conseguiram se desvencilhar do franqueador e mudaram o nome de sua loja para XY Conveniências Eróticas, mantendo a estrutura existente, mas fazendo algumas alterações de estratégia que, finalmente, possibilitaram o crescimento do lucro e também do faturamento (que agora chegava a 100 mil reais por mês). No mesmo ano, casaram-se. No ano seguinte, abriram outra loja em Copacabana e tiveram seu primeiro filho.

## O Mercado Erótico e Sensual

Em 2005, existiam mais de 600 *sex-shops* no Brasil, cujas atividades eram acompanhadas pela Associação Brasileira das Empresas do Mercado Erótico (Abeme). De acordo com os levantamentos da associação, o setor havia movimentado 900 milhões de reais em 2004, contra 700 milhões em 2003, tendo crescido quase 13% em um ano. Eram vendidos de dois mil a três mil vibradores por mês<sup>ii</sup>. Nos Estados Unidos, o faturamento da indústria do sexo era de 10 bilhões de dólares<sup>iii</sup>.

O fenômeno do consumismo sexual acontecia em diversas partes do mundo, tendo sido potencializado pela Internet. Além da proliferação dos *sex-shops* e da popularização dos

chamados *sex toys* (também conhecidos como vibradores ou *dildos* e, mais antigamente, como consolos), houve o surgimento de medicamentos para disfunção erétil, como o Viagra, e de serviços de consultoria e treinamento sexual, como o *personal sex trainer*<sup>iv</sup>. Em 2001 na Inglaterra, por exemplo, após publicação de pesquisa encomendada por *sex-shops* revelando que 80% das inglesas não conseguiam chegar ao clímax sexual, foi instituído o Dia Internacional do Orgasmo: dia 31 de julho<sup>v</sup>. Assim, o aquecimento do Mercado Erótico e Sensual brasileiro se deu em um contexto mundial e abrigou iniciativas de empresários brasileiros que decidiram replicar aqui modelos de negócios vistos no exterior.

## A Consumidora

Naquela tarde, em agosto de 2007, Érika notou que a cliente desenrolara a echarpe que lhe cobria os cabelos e parte do rosto e levantara os óculos escuros para enxergar melhor os produtos dispostos na prateleira dos anéis penianos. Parecia menos envergonhada e culpada agora, e começara a mexer nas embalagens. Érika decidiu se aproximar, notando que a mulher talvez fosse mais velha do que aparentava.

— Boa tarde! Posso ajudá-la? — Érika seguia fielmente as regras que impunha aos vendedores. Deveriam transmitir profissionalismo, usar termos técnicos, conhecer muito bem os produtos, agir com seriedade e distanciamento, beirando até mesmo a frieza. Não deveriam jamais tratar os clientes como amigos.

— Ai, oi! Que susto! Sim, por favor. Não entendo nada desses produtos — tirando finalmente os óculos escuros.

— A senhora está procurando algo para usar sozinha ou acompanhada?

— Bem... Sozinha, acho.

— A senhora prefere um estimulador clitoriano ou algo para penetração?

— Bom... Não sei. Penetração, acho.

— A senhora prefere um formato realista ou algo colorido como este? — mostrando a o item mais vendido para as mulheres que tinham coragem de entrar na loja: o vibrador conhecido como *rabbit*.

— Sabe, é a primeira vez que venho numa loja dessas. Eu não tenho idéia do que eu quero. Queria mais conhecer. Na verdade, eu pensava que iria chegar aqui e preferir um desses, desses que você chamou de realistas, justamente por estarem mais próximos do que eu conheço, da vida real. Mas eles são muito estranhos! Parecem membros decepados. Acho que estou gostando mais do colorido, cor-de-rosa. Adorei estas embalagens, me lembram de quando eu era criança e entrava numa loja de brinquedos para escolher uma boneca.

— Este é nosso produto mais vendido para mulheres, o *rabbit*. Ele se chama assim porque, além de apresentar a possibilidade de penetração com esta parte em formato peniano, ele vem com este coelhinho acoplado, que vibra para massagear o clitóris. Desde que apareceu no seriado *Sex and the City*, virou nosso campeão de vendas.

— Ah, é! Eu vi esse episódio. Acho que vi esse vibrador no programa *Talk Sex*, da Sue Johanson, também. Mas nunca tinha visto ao vivo. Vou te confessar uma coisa, inclusive. Eu nunca usei um massageador de clitóris, para falar a verdade, não sei nem se saberia usar...

Apesar de constantemente recomendar a seus vendedores que mantivessem o distanciamento e a formalidade com clientes, Érika freqüentemente se via nesta situação: a de confidente. Nos oito anos de existência da loja, já havia atendido várias clientes como esta. Mais recentemente, o número de clientes do sexo feminino vinha crescendo, principalmente na loja de Ipanema. Todas, contudo, atravessavam a porta de entrada tensas e inseguras. Porém, na

maioria das vezes, aquelas que permitiam a abordagem de uma vendedora acabavam por relaxar e começavam rapidamente a contar sua vida sexual e afetiva com riqueza de detalhes. Quando dava por si, Érika estava dando aulas de anatomia e conselhos conjugais. Muitas clientes desconheciam o próprio corpo e, ao procurarem um *sex-shop*, buscavam aprimorar ou resgatar seus relacionamentos. Os clientes do sexo masculino, por outro lado, sendo usualmente atendidos por vendedores homens, agiam com muito mais reserva e raramente se deixavam abordar.

Nos últimos meses, Érika vinha recebendo várias solicitações de entregas em domicílio. Muitas vezes, eram grupos de amigas que se reuniam na casa de uma delas e chamavam Érika para apresentar os produtos do XY. Nessas ocasiões, Érika percebia o potencial do segmento de mercado que poderia estar perdendo: mulheres modernas, dos 18 aos 70 anos, de alto poder aquisitivo, ansiosas por conhecerem os produtos do mercado erótico, por conhecerem a si mesmas e por aprimorarem seus relacionamentos, mas que tinham vergonha de realizar esse tipo de compra na presença de clientes do sexo masculino<sup>vi</sup>.

A cliente acabou optando por um vibrador para estímulo clitoriano em forma de borboleta lilás, com controle remoto, de nome “My First Butterfly Vibe”<sup>vii</sup>, que lhe custou R\$478,00. Depois de se assustar com o preço, ela acabou escolhendo a opção mais cara entre as três finalistas de seu processo decisório. Ao colocar o produto em uma discreta sacola plástica inteiramente preta e levar a cliente até a porta, Érika teve a inspiração de que precisava para dar o próximo passo em seus negócios: abrir um *sex-shop* só para mulheres.

## O Planejamento

Christian havia passado o dia na loja de Copacabana. Érika estava ansiosa por encontrá-lo e compartilhar a idéia que agora não lhe saía mais da cabeça. Enquanto dirigia de volta para casa, ia repensando o bem-sucedido modelo de negócios do XY. Lembrou-se de quando escolheram o ponto em plena Rua Visconde de Pirajá e das obras de reforma da loja. Quando passantes curiosos perguntavam que tipo de estabelecimento seria aberto ali, ela e Christian, ainda envergonhados e temerosos do impacto que seu negócio causaria sobre a vizinhança, diziam que seria uma “loja de conveniências”. O projeto arquitetônico viera pronto do franqueador, de modo que apenas contrataram um mestre-de-obras que, depois de muitos atrasos e retrabalho, conseguiu entregar a loja pronta. Quando abriram a segunda loja, em Copacabana, tentaram evitar o mesmo erro e mudaram de mestre-de-obras.

Mesmo com o sucesso da loja de seu irmão em Curitiba, não havia sido fácil reunir coragem para enfrentar a empreitada, tanto financeira, quanto física e emocional. Afinal, a idéia original era abrir um restaurante! Mas tinha valido a pena o esforço de superação dos preconceitos - os próprios e os dos outros. Agora, o XY era o maior *sex-shop* da cidade.

Já entrando na garagem de seu prédio, começou a visualizar mentalmente a nova loja. Pensou primeiramente na fachada e viu o letreiro sobre a porta: DELAS. É isso! Seria este o nome: Delas Butique Erótica. Ou Butique Erótica Delas? Entrou correndo em casa, beijou seus dois filhos rapidamente e correu ao encontro do marido, que já assistia TV. Christian abaixou o volume e escutou atentamente a idéia de Érika, que mal se continha ao descrever suas imagens mentais do interior da loja, da disposição dos produtos, das peças de comunicação...

— Não, Érika, não é isso! A idéia é sensacional, mas escuta o que eu tô dizendo. Eu jogo futebol, eu sei! Em time que tá ganhando, não se mexe. A gente tem que mudar o mínimo possível. Já conhecemos o negócio, sabemos como ele funciona, temos sido bem-sucedidos. O lance é abrir uma nova loja igualzinha à de Ipa e de Copa, mas com entrada proibida para homens. Ah! E contratar apenas vendedoras mulheres, claro. Mas só isso. Vamos manter a estrutura de custos que a gente já conhece, jogar o jogo que a gente já conhece.

“Futebol?!” – pensou Érika. “Eu, aqui, imaginando o sex-shop da Barbie e ele me vem com futebol?!”. Respirou fundo e preparou na garganta sua voz mais suave, como havia feito tantas vezes ao longo dos últimos 10 anos. Para que Christian seguisse as sugestões dela, era preciso que ele pensasse ser o autor da idéia.

— Tem razão, amor. Em time que está ganhando, não se mexe. Mas você não acha que mulheres gostam de um tratamento diferenciado? Lembra de quando você — “eu” — bolou — “bolei” — as modificações no plano original do franqueador? Suas — “minhas” — idéias não tornaram nosso negócio muito melhor? Então... Não seria legal agora se você — “eu” — usasse a sua — “minha” — criatividade maravilhosa e projetasse modificações pensando exclusivamente nas nossas novas clientes, no comportamento delas, nos interesses delas, nas necessidades delas, nos desejos delas?

— É... — respondeu Christian — Posso fazer isso, sim... Inclusive, acabei de ter uma idéia genial! Nosso novo *sex-shop* vai se chamar Delas!

— Você é incrível, amor! — sentada no braço da poltrona do marido, Érika arrematou a conversa beijando-lhe o topo da cabeça, onde outrora houvera mais cabelo. — Vou tomar banho agora, querido. Mas volto já já para ouvir mais idéias suas para nossa nova loja, tá?

Christian correu para o computador e começou a digitar “seu” projeto. Debaixo do chuveiro, o pensamento de Érika borbulhava. Diante do desafio de quebrar o tabu ainda existente com relação a este tipo de estabelecimento comercial, para começar, seria preciso mudar a nomenclatura de *sex-shop* para “butique erótica”. Mas não apenas isso. Érika suspeitava que muitas outras alterações no modelo de negócio seriam necessárias a fim de atender o segmento exclusivamente feminino, que, a partir daquele momento, deveria ser estudado profundamente. Alterações que diziam respeito às estratégias de comunicação, à escolha do mix de produtos e serviços, à localização da nova loja, aos mínimos detalhes do *lay-out* e da decoração, à nova marca, aos preços e, principalmente, ao atendimento. Ou será que ela deveria dar ouvidos ao argumento inicial de seu marido e pensar como um técnico de futebol? Afinal, o Brasil era penta.

## ANEXO 1 Reportagens da Imprensa

**ACESSÓRIO ERÓTICO  
GANHA ESPAÇO E ADEPTAS  
Por Débora Yuri  
Folha de São Paulo  
14/11/04 - COTIDIANO**

### Sexo Vibrante

Em primeiro lugar, um esclarecimento: nunca, nem sob tortura, pronuncie o termo "consolo". É um palavrão em desuso, tão antigo e fora de moda quanto outra instituição que saiu de cartaz, a mulher "solteirona". No vocabulário feminino dito moderno, o termo correto é vibrador, acompanhado de especificações como "bullet", "rabbit" e "butterfly" (claro, a tendência é importada).

Número dois: esqueça a idéia de que o mercado de acessórios de estimulação erótica é formado por mulheres sozinhas, ou "necessitadas". Por último: a mudança de nomenclatura parece acompanhar uma transformação nos costumes, mas, como todo comportamento social em mutação, está sujeita a chuvas e trovoadas.

Não é fácil encontrar quem discorra abertamente sobre o assunto. Alguns homens até admitem a presença do terceiro elemento, mas desconversam na hora da entrevista. Uns riem, outros reagem com agressividade e existe o tipo discreto, que prefere não falar. São poucos os que entregam o jogo. Mulheres falam mais, desde que se omita a identidade.

"Ela sempre me disse que tinha curiosidade e, como nos consideramos bem-resolvidos, embarcamos nas viagens um do outro. A gente ganhou uma cumplicidade diferente depois", conta o músico Ricardo, 33.

Há cinco anos com a publicitária Gabriela, 25, com casamento marcado para abril, os dois costumam freqüentar sex-shops juntos, "como um programa de fim de semana". Há dois anos, ela ganhou dele, como presente de aniversário, um estimulador de clitóris, "parecido com uma pilha, com os cantos arredondados", azul. "Parece um kiwi emborrachado", brinca Ricardo.

"Usamos juntos, eu uso sozinha, sem dramas. Não conseguimos entender os casais que têm problema. Contamos para minha irmã e o namorado dela e eles acharam um absurdo, ela dizia que ele morreria de ciúme", lembra Gabriela.

Apesar da cabeça mais aberta, Ricardo nunca comentou o assunto com amigos e admite que relutaria em fazê-lo se o dito-cujo tivesse "aquele formato" (de pênis). "Comprei esse porque era o que ela queria, ela já havia me mostrado. Tecnicamente falando, ele vai direto ao assunto, vibra no lugar certo. Mas não sei se usaria um com formato de pênis, talvez fosse estranho."

Gabriela, que mora com os pais, deixa o aparelho guardado no armário, com um monte de roupas por cima. "Ele tem sido um companheiro freqüente, mas acho difícil introduzir isso numa relação com um cara careta", diz.

E é. A maioria dos homens pegos de surpresa com a descoberta de acessórios escondidos numa gaveta ou no armário delas costuma reagir mal. "Meu marido era extremamente conservador. Um dia, quando ainda namorávamos, deitou na minha cama na república em que eu morava e, quando pôs a mão embaixo do travesseiro, viu meu vibrador", conta a médica

Ana Paula, 32, que atualmente mora em Minas Gerais. "Quando saí do banho, ele estava em pé, com o negócio na mão, sem entender nada."

O aparelho, em formato de pênis, prateado, era "herança" de um antigo namorado com quem Ana usava o acessório ("Tínhamos uma relação sexual excelente"). Após meses de brigas, o marido a obrigou a jogar o vibrador fora. "Mas, como o sexo com ele era ruim, comprei outro e passei a usar escondido, praticamente todo dia. Depois que nos separamos, tive outro namorado que descobriu e transformou o assunto num inferno."

Ela diz que quase todos os seus namorados se sentiam "ameaçados" pelo objeto prateado. "Os caras mais seguros de seu desempenho sexual podem até não gostar de usar junto, mas não se importam que a mulher tenha", diz.

(...)

O público consumidor, segundo as butiques eróticas, tem bom poder aquisitivo, é bem-informado e bem-resolvido. Mas mesmo as mais efusivas adeptas dos "brinquedinhos" não gostam de deixá-los expostos. E já enfrentaram saias justas quando alguém, sem querer, abriu a gaveta errada.

"Minha mãe tem mania de arrumar as coisas e sei que ela já viu meu vibrador, porque sempre deixo embaixo do travesseiro e um dia ele apareceu, do nada, na gaveta. Mas ela não falou nada, as pessoas têm bloqueio para conversar sobre isso", diz Ana.

A relações-públicas Marcela, 36, descobriu os vibradores há cinco anos. "Fiquei oito anos casada e

sempre fui uma pessoa bem convencional. Mas, aos 31, já divorciada, ganhei de um primo que trabalhava em sex-shop meu primeiro vibrador", lembra. "Nunca mais parei de usar, acho melhor que sair caçando."

Mas costuma brincar sozinha. "Todas as vezes em que sugeri a um homem usar juntos, recebi respostas horríveis. Os caras de descabelam. Um deles ficou falando grosso, apontando para a sua genitália e perguntando se eu não estava satisfeita; outro começou a medir as duas coisas."

Separada, dois filhos (de 13 e 11 anos), Marcela conta que tem uma "gavetinha dos prazeres" no criado-mudo: ali guarda dois vibradores em formato de pênis e dois pequenos estimuladores clitorianos, também chamados de "bullets", atual moda nas butiques eróticas.

A tal gaveta é um espaço quase sagrado na casa: "Eu disse para a empregada nunca abri-la. Meus filhos sabem o que eu tenho lá dentro, mas proibi de mexerem", conta a relações-públicas.

#### A 'SEX SHOP' NA PRIVACIDADE DA SALA DE ESTAR

Por Adriana Castelo Branco

Diário Popular - RS

18/07/04 - RIO

No lugar de cremes, xampus e batons: vibradores, óleos de massagem e calcinhas comestíveis. Foi-se o tempo em que amigas reuniam-se para comprar inocentes produtos de beleza ou tupperwares em volta de uma mesa com comes e bebes. A onda agora é realizar chás sexuais. O princípio é simples: uma vendedora vai à casa das clientes para mostrar as novidades do mercado das sex-

shops. O sucesso (sempre através do boca-a-boca) é tão grande que os encontros serviram de tema para o programa "Zona quente", do canal de TV por assinatura Sexy Hot, que na última quarta-feira registrou um deles, em São Conrado.

— Muita gente tem vergonha de ir até a loja, perguntar como funciona um produto. Isso acontece até nos chás. Mas nesses casos a pessoa liga depois pedindo para levar tal acessório na casa dela — conta a vendedora Mariana Figueira, que representa a loja paulista XXX no Rio. — Outra vantagem, além da privacidade, é que divido o pagamento, aceito cheque pré-datado...

Vibrador é o produto campeão de vendas

Os chamados "chás de lingerie", nos quais impera a descontração, com direito a gritos e risinhos nervosos, seguem algumas regras básicas. Homens e crianças são terminantemente proibidos; a chegada de produtos novos tem que ser informada às clientes e as participantes não podem ter vergonha de contar suas experiências e fantasias às amigas. Na lista dos itens mais vendidos estão vibradores de todos os tamanhos — procuradíssimos pela turma da terceira idade — cremes térmicos, óleos anestésicos, calcinhas, chicotes e máscaras, fantasias e kits de pompoarismo.

Na roda de amigas da última quarta-feira, em São Conrado, o clima era de curiosidade. A estudante Ana Maria, de 36 anos, avisou no início da demonstração que compraria um vibrador para uma amiga que acabou de se separar do marido. Ao lado dela, a estudante Juliana Paiva contava que tinha sido obrigada a emprestar um produto adquirido no último chá a uma amiga que o adorou.

— Era uma alga de pelúcia, gente — justificou.

Dono do sex shop XY, o empresário Christian Del Rey não está nem um pouco preocupado com essa concorrência informal. Muito pelo contrário. Foi por sugestão dele que duas amigas viraram sacoleiras de produtos eróticos. Muitas vezes, segundo o empresário, elas já chegam lá com os pedidos das clientes, que acompanham os lançamentos do mercado em revistas e programas de TV. O vibrador com um coelhinho massageador acoplado (R\$ 450), que apareceu num capítulo do seriado "Sex and the city", é um dos sucessos de venda.

— No fim das contas, as revendedoras também são minhas clientes. E dou descontos de até 40% para elas — diz Del Rey.

Lucia Rodrigues é uma delas. Ex-vendedora de loja, está felicíssima com o novo emprego. No início, ela revendia somente para amigas, mas logo as clientes começaram a se multiplicar. Ela diz que o segredo do negócio é a discrição, principalmente com porteiros e empregados. E que, em alguns casos, é o marido quem diz o que deve ser comprado.

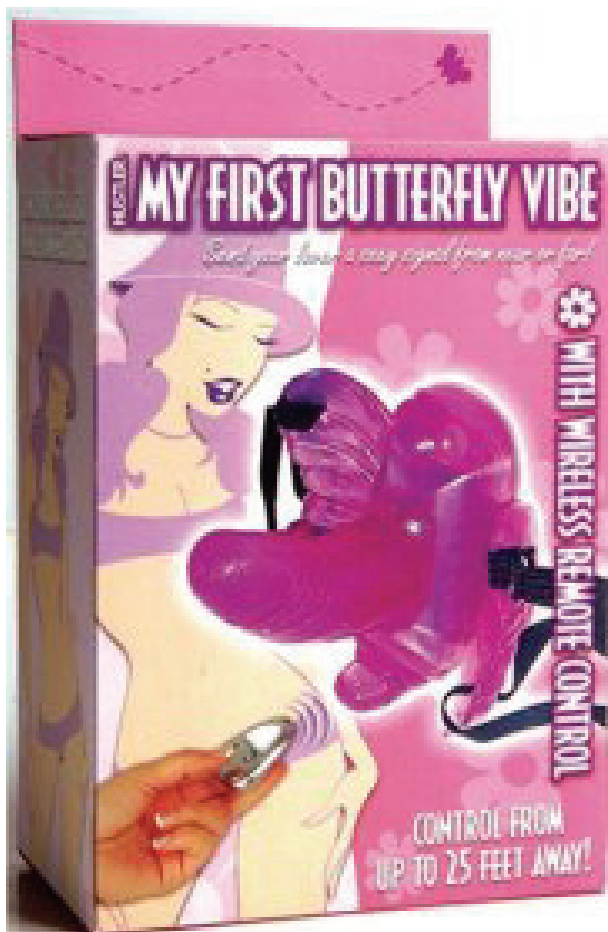
— Muitas senhoras têm vergonha de ir à loja e me chamam. Elas dizem que precisam dar uma renovada no relacionamento e adoram lingerie e fantasias — conta Lucia, que faz questão de testar os produtos com o namorado.

(...)

— Na hora da venda, faço uma demonstração minuciosa. Todo mundo quer saber detalhes — diz ela.

(...)

ANEXO 2  
O Produto Escolhido pela Consumidora





## NOTA DE ENSINO

### Caso Delas

#### Resumo

O caso Delas trata da criação e implementação de um novo posicionamento após decisão de segmentação de mercado. O casal Érika e Christian Del Rey era proprietário de um bem-sucedido *sex-shop* localizado em Ipanema, no Rio de Janeiro. Após detectar grande potencial na demanda feminina por produtos de finalidade sexual, o casal decidiu abrir uma nova loja, onde a entrada de homens seria proibida. Havia percebido que as consumidoras tinham vergonha de entrar em *sex-shops* convencionais e de realizar compras na presença de clientes do sexo masculino. Ao decidir segmentar, o casal precisava adaptar sua oferta às peculiaridades da demanda.

Por se tratar de uma indústria inusitada, este caso não começa com o tradicional parágrafo introdutório dos casos de ensino, que apresenta o problema enfrentado pelo protagonista. A fim de capturar a atenção do leitor, criando suspense e suscitando curiosidade, o problema a superar e as decisões a serem tomadas só são explicitados no final do caso. A página inicial serve para descrever a consumidora típica do novo segmento que a empresa pretende atender. A indústria na qual a empresa está inserida é revelada apenas na segunda página.

O caso retrata o momento do surgimento da idéia de segmentar. Nesta etapa inicial, o casal ainda não havia desenvolvido o novo plano de marketing, suas idéias eram incipientes, e suas opiniões, a princípio, antagônicas. Érika sugeriu a necessidade de reformulações extensas no modelo vigente, a fim de atender às especificidades do novo segmento. Christian, ao contrário, acreditava que pouco deveria ser alterado, pois o negócio atual vinha sendo muito bem-sucedido. O conflito entre as posturas da esposa e do marido servirá como ponto de partida para a discussão em sala de aula. Espera-se que os alunos analisem a situação, levando em consideração as informações contidas no caso e nos anexos, e recomendem o caminho a ser seguido a partir daquele momento. Uma boa maneira de se começar a discussão é solicitar aos alunos que respondam à pergunta que encerra o caso.

As reportagens de imprensa contidas nos anexos fornecem mais informações sobre as então recentes mudanças no perfil da consumidora moderna e, assim, ajudam a fundamentar as argumentações dos alunos quanto a como atendê-la. O Anexo 2, que contém a imagem do produto escolhido pela consumidora, tem o propósito de ilustrar alguns elementos influenciadores da decisão de compra: embalagem, cores e motivos femininos, produto posicionado para iniciantes.

#### Objetivos de Ensino

Este caso pode ser usado em aulas sobre posicionamento, segmentação ou empreendedorismo, em disciplinas de Marketing, de cursos de extensão ou pós-graduação. Espera-se que os alunos percebam que a toda segmentação de mercado corresponde um ajuste na oferta, afetando, muito provavelmente, todos os aspectos do plano de marketing, ou grande parte dele.

## Questões para Discussão

*A decisão de segmentação, neste caso, parece acertada?*

Esta pergunta introdutória serve para intuir ou checar conceitos, como o de segmentação e o de posicionamento. Um dos tipos mais simples de segmentação é o demográfico, retratado no presente caso. O importante aqui é relacionar a decisão de segmentar com as conseqüentes alterações que o modelo de negócio deve sofrer.

*Quem estava certo quanto à necessidade de alteração de posicionamento do Delas, Érika ou Christian? Por quê?*

A analogia com o futebol, utilizada no discurso do marido, serve para deixar ainda mais evidente a necessidade de se adequar o plano de marketing ao segmento visado. O que têm em comum futebol e o público feminino? De um modo geral, nada. Deve-se descobrir, portanto, justamente aquilo que tem a ver com o público-alvo. Deve-se pesquisar o segmento e entender profundamente suas necessidades, destrinchando os tipos de apelo aos quais ele é sensível. Questões relativas às pesquisas de marketing, quantitativas e qualitativas, podem ser abordadas.

*Como uma mulher se sentia ao entrar no XY?*

Esta pergunta pode obter respostas meramente descritivas, que parafraseiem o caso. Isso não é um problema, contanto que se desdobrem em comentários sobre demanda reprimida, latente e não-atendida.

*Por que Érika e Christian exigiam que seus vendedores no XY fossem técnicos e impessoais?*

A idéia é conduzir a discussão em direção às alterações que deviam ser feitas nas práticas a serem adotadas no Delas. No XY, os vendedores deveriam ser impessoais porque a maioria dos clientes ali era composta por homens, que, em geral, não têm a necessidade de compartilhar suas dúvidas e questões com um vendedor. São mais objetivos e rápidos no processo de compra; eis por que o *lay-out* do XY favorecia o sistema de *self-service*.

*Como uma mulher deveria se sentir ao entrar no Delas?*

À vontade, descontraída para falar sobre suas necessidades e problemas e para perguntar sobre os produtos. Ela deveria perceber imediatamente ao entrar na loja que, ali, ela poderia se abrir e agir com naturalidade. Essa percepção pode e deve ser estrategicamente manipulada por parte do estabelecimento, por meio de uma boa administração das evidências do serviço.

*Quem seria a consumidora do Delas? Como ela seria? Qual o seu nome? O que possibilitou o surgimento desta nova mulher?*

A idéia aqui é dar vida à personagem que abre o caso. Sua descrição literária ajuda a traçar o perfil da típica cliente do Delas, que aparece no texto justamente com essa função. Seus acessórios de marca, sua aparência e sua idade são indicadores demográficos. Além disso, espera-se que os alunos acrescentem dados retirados das reportagens e do discurso de Érika, entendendo consumo como um sistema classificatório, no qual bens são escolhidos e usados por seus proprietários para comunicar papéis sociais. Ela teria carro? De que marca? Ela trabalharia? Onde? Teria filhos? Seria casada? O que ela faria em tempo livre?

Muitos aspectos históricos, culturais e sociais podem ser abordados a fim de responder essa questão. É interessante lembrar da importância da televisão como disseminadora de informação para este tipo de público. Com programas como o da sexóloga Sue Johanson, as mulheres brasileiras assinantes de TV a cabo começaram a esclarecer dúvidas e a encarar com

naturalidade práticas sexuais que antes podiam assustá-las, como a aquisição e o uso de vibradores.

As discussões de gênero, com cunho sociológico e antropológico, cabem aqui. Se por um lado, a mulher que freqüentava *sex-shops* parecia mais independente e poderosa, por outro, era apenas entre suas iguais que ela se sentia à vontade para consumir e falar sobre sexo. Estaria a consumidora contemporânea mesmo tão distante da mulher submissa e dependente de outrora?

*O que essa consumidora buscaria em uma butique erótica feminina?*

Não se espera que os alunos apontem o mix correto de produtos, nem que saibam quais são os produtos eróticos favoritos das mulheres brasileiras de classe A. Espera-se, entretanto, que percebam que a mulher moderna, típica cliente do Delas, buscava muito mais do que produtos, ao freqüentar uma butique erótica feminina. Com a leitura do caso e das reportagens anexas, o aluno deve compreender que a nova consumidora procurava informação. Assim, a butique erótica feminina assumiu um papel que vai além do de fornecedora de produtos eróticos: o de disseminadora de conhecimento.

*Quais seriam os fatores-chave de compra na butique erótica feminina? Quem seria responsável pela decisão? Quem pagaria pela compra?*

Entre os fatores-chave de compra devem ser citados: a credibilidade da informação fornecida pela vendedora, o nível do serviço e do atendimento prestado, e a apresentação do produto. Ao citar preço, o aluno deve salientar que, neste caso, a sensibilidade a preço apareceu invertida: quanto mais caro, maior a percepção de valor e qualidade na fabricação. Isso se deve, em parte, ao desconhecimento das marcas por parte das clientes. O discurso da cliente denotava seu interesse pelas cores das embalagens. Pelo Anexo 2, vê-se que o produto que ela escolheu é um vibrador para estímulo clitoriano do tipo *butterfly*. A embalagem lembra a de um brinquedo para meninas. O nome do modelo “My First Butterfly Vibe” direciona o produto para o público jovem ou iniciante. Esses aspectos são indícios daquilo que esse tipo de consumidora considerava valioso e do que a atraía. São evidências que devem ser levadas em consideração não apenas como fatores-chave de compra, mas também como diretrizes para o planejamento dos estímulos visuais (decoreção, identidade visual, escolha do mix de produtos etc).

As perguntas relativas à autoria da decisão e à responsabilidade pelo pagamento da compra servem para levantar uma discussão sobre o papel do homem na butique erótica feminina. Ele estaria realmente ausente? Onde e quando ele interferiria? Onde ele estaria presente? Estaria presente na ausência? No discurso das mulheres? Em suas motivações de compra? Na profusão de formas fálicas expostas e à venda? Quais seriam as implicações dessa dualidade entre presença e ausência masculina nas decisões de marketing da loja?

### **Questões sobre o Plano de Ação**

*Em que aspectos o Delas deveria se diferir do XY? Como?*

- *Posicionamento*

Uma possível declaração de posicionamento seria: “O Delas é uma butique erótica exclusivamente feminina que oferece produtos sexuais e lingerie de luxo para mulheres modernas e sofisticadas”.

- *Estratégias de comunicação*

Alunos devem discutir o conteúdo da mensagem, seu estilo e os canais de comunicação em que deve ser veiculada. Espera-se que percebam a importância de se saber a quem a comunicação é dirigida e os impactos que as características do destinatário (isto é: o segmento feminino) devem causar na composição da mensagem. É interessante que forneçam exemplos. É importante avaliar a adequação de ações de comunicação explícitas em oposição às mais sutis, como por exemplo, a contratação de assessoria de imprensa e relações públicas. O episódio do seriado *Sex and the City* que alavancou as vendas do vibrador tipo *rabbit* no mundo inteiro é um exemplo do poder de persuasão exercido pelos personagens televisivos com os quais o público-alvo se identifica.

- *Mix de produtos e serviços*

Os produtos escolhidos deveriam ter alta qualidade de fabricação (mesmo que a consumidora iniciante não saiba avaliá-la), embalagens e cores atraentes para mulheres, e funções compatíveis com as preferências femininas (que poderiam ser descobertas com pesquisas de marketing). Além dos produtos, seria interessante que a boutique oferecesse serviços educacionais, como cursos de pompoarismo e de auto-conhecimento. Assim, a boutique erótica feminina assumiria uma função educativa, pela qual a consumidora moderna evidentemente ansiava. A inclusão de lingerie de luxo entre os produtos oferecidos parece também adequada.

- *Localização*

A nova loja deveria estar localizada em um bairro nobre, porém não sendo loja de rua, visto que a consumidora, no caso, sequer desceu do táxi em frente à loja, tal era seu constrangimento. A porta de entrada deveria ser discreta e possuir um sistema (de câmeras, talvez) que permita o controle do acesso, impedindo a entrada de homens.

- *Lay-out*

Os produtos deveriam estar expostos de maneira a possibilitar a fácil visualização da embalagem e de seu conteúdo, de preferência seguindo uma lógica funcional, sendo separados por tipo de uso.

- *Decoração*

Deveria fugir da vulgaridade e dos temas que apelam ao sexo masculino. Seria aconselhável o uso de estímulos visuais que fossem sabidamente atraentes para as mulheres, no que diz respeito a cores, padronagens, perfumes, música ambiente. A atmosfera deveria seguir o posicionamento da marca, incorporando o conceito do luxo. O projeto deveria ser desenvolvido por arquiteto profissional, evitando o “barato que sai caro” e o amadorismo resultantes da contratação de um mestre-de-obras para executar as idéias do lojista. Seria interessante a escolha de um arquiteto renomado, se os custos permitissem, para que a autoria do projeto pudesse ser comunicada por intermédio da assessoria de imprensa. Uma idéia de conceito pode surgir dos “chás de lingerie” citados no caso e na imprensa: ambientar a loja como se fosse a sala de estar da cliente, ou o quarto da cliente.

- *Nova marca*

O novo nome já havia sido escolhido pelos proprietários: Delas. Resta aos alunos decidirem se o endosso corporativo da marca já estabelecida XY é necessário. Se sim, a marca poderia se chamar XY Delas. Seguindo o posicionamento de marca de

luxo, é imprescindível que se contrate serviço de design gráfico de qualidade, para a criação da identidade visual. Alunos podem ser incentivados a exemplificar as peças de comunicação em que a logomarca deveria ou não ser aplicada. Deveria ser aplicada na sacola com a qual as clientes saem da loja? Se sim, de que maneira? A sacola de plástico preto, utilizada no XY, seria condizente com uma butique de luxo?

- *Preços*

Deveriam incorporar margens elevadas, visto que o público-alvo percebia preço como sinônimo de qualidade e não dispunha de conhecimento sobre o produto que pudesse ser usado como fator-chave de compra.

- *Atendimento, treinamento e perfil das vendedoras*

Ao contrário das normas seguidas no XY, o atendimento no Delas deveria ser altamente personalizado. As vendedoras poderiam tratar as clientes como amigas, para descontraí-las, gerando intimidade e confiança, porém mantendo sempre o profissionalismo e a sofisticação na atitude e no discurso. A função da vendedora seria semelhante à de uma consultora: ela detectaria necessidades a partir do relato da cliente e indicaria o produto mais adequado. Uma idéia interessante poderia ser a implementação de um *tour* de apresentação dos produtos, mostrando categoria por categoria, visto que marcas e funções eram, naquele momento, bastante desconhecidas das consumidoras. Seria aconselhável que o produto fosse retirado da caixa, permitindo que a consumidora sentisse sua textura e vibração.

A indústria se encontrava, naquele momento, em seu estágio inicial de ciclo de vida. Nessa etapa, é necessário educar a consumidora em todos os aspectos da oferta: nas marcas, nos tipos de produto, em sua utilização, em sua conservação e manutenção. Aqui, os papéis da vendedora e da comunicação são fundamentais.

As vendedoras precisariam ser muito bem treinadas no que diz respeito a: (1) maneira de falar com as clientes, (2) aspectos técnicos dos produtos, (3) anatomia feminina e masculina, (3) sexualidade. Seria bom que elas tivessem conhecimento prático dos produtos, para dar pareceres mais realistas sobre seus efeitos e usabilidade.

Além disso, seria interessante oferecer café expresso, cappuccino, refrigerante *light*, água mineral ou com sabores, e até mesmo vinho espumante, para tornar o atendimento ainda mais personalizado, descontraído e de luxo.

## **Plano da Lousa**

A lousa, onde serão anotados os comentários dos alunos durante a discussão em plenário, pode ser dividida em duas colunas. À esquerda seriam listadas as práticas e ações que aconteciam no XY, e à direita suas correspondentes alterações no Delas. Pode ser interessante anotar os assuntos que dizem respeito ao universo masculino em azul e, ao feminino, em vermelho. Alguns assuntos suscitariam dúvidas sobre qual cor usar, o que poderia resultar em boas discussões sobre influências evidentes e ocultas de cada gênero sobre as decisões de marketing. Em teoria, seria esperado que o lado esquerdo ficasse inteiramente azul e o direito, vermelho. Na prática, isso pode não acontecer, o que evidenciaria a presença de um gênero onde ela não é racionalmente esperada.

A descrição da típica consumidora do Delas também pode gerar uma listagem e até um desenho esquemático, contendo elementos reveladores de seu perfil demográfico, como suas roupas e acessórios, filhos, marido, carro, *hobbies*, e marcas favoritas. Novas categorias

podem ser apontadas pelos alunos. A ilustração ou listagem final representaria, então, o sistema de objetos utilizados por esse tipo de consumidora, e poderia gerar reflexões sobre seus significados simbólicos e sobre a correspondência entre as categorias culturais e os bens de consumo.

### **Leitura Sugerida**

ERSKINE, James A.; LEENDERS, Michiel R.; MAUFFETTE-LEENDERS, Louise A. *Learning with Cases*. London, Canada : Ivey Publishing, 1997.

GREGORI, Maria Filomena. Relações de Violência e Erotismo. In *Cadernos Pagu*, nº 20, p.107-120. Campinas : Unicamp, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Cap. 5, p. 117-147; cap. 7, p. 171-201. 9.ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2003.

McCRACKEN, Grant. *Cultura e Consumo*. Rio de Janeiro : Editora Mauad, 2003.

### **Bibliografia de Referência**

COREY, E. Raymond. *Writing Cases and Teaching Notes*. Folheto nº 9-399-077. Boston : HBS Publishing Division, 1999.

ERSKINE, James A.; LEENDERS, Michiel R.; MAUFFETTE-LEENDERS, Louise A. *Learning with Cases*. London, Canada : Ivey Publishing, 1997.

ERSKINE, James A.; LEENDERS, Michiel R.; MAUFFETTE-LEENDERS, Louise A. *Teaching with Cases*. London, Canada : Ivey Publishing, 1998.

FREYRE, Gilberto. *Casa Grande & Senzala*. São Paulo : Global, 2003.

GREGORI, Maria Filomena. Relações de Violência e Erotismo. In *Cadernos Pagu*, nº 20, p.87-120. Campinas : Unicamp, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9.ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2003.

MALINA, Danusia; SCHMIDT, Ruth A. It's business doing pleasure with you: Sh! A women's sex shop case. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 15, nº 7, p. 352-360. Bingley, UK : Emerald Group Publishing, 1997.

McCRACKEN, Grant. *Cultura e Consumo*. Rio de Janeiro : Editora Mauad, 2003.

PARKER, Richard G. *Corpos, Prazeres e Paixões - A Cultura Sexual no Brasil Contemporâneo*. São Paulo : Best Seller, 1991.

ROBERTS, Michael J. *Developing a Teaching Case*. Documento nº 9-900-001. Boston : HBS Publishing Division, 1999.

WALTHER, Luciana. *Clube da Luluzinha: Presença e Ausência Masculina nas Butiques Eróticas Femininas*. Rio de Janeiro, 2007, mimeo.

### NOTAS

---

<sup>i</sup> Nomes de pessoas e marcas foram, na maioria das vezes, alterados para garantir a privacidade dos envolvidos.

<sup>ii</sup> [http://revistatpm.uol.com.br/57/goo\\_vibrations/01.htm](http://revistatpm.uol.com.br/57/goo_vibrations/01.htm), *website* consultado em 15/08/2007.

<sup>iii</sup> <http://revistamarieclaire.globo.com/Marieclaire/0,6993,EML884342-1743,00.html>, *website* consultado em 03/08/2007.

<sup>iv</sup> Programa Nacional de DST e Aids, do *website*

<http://www.aids.gov.br/imprensa/Noticias.asp?NOTCod=54056>, consultado em 03/08/2007.

<sup>v</sup> <http://www.grandefm.com.br/news/news.asp?NewsID=189771>, *website* consultado em 03/08/2007.

<sup>vi</sup> Ver Anexo 1.

<sup>vii</sup> Ver Anexo 2.