



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Stange, Aline; de Arantes Montagna, Carolina; Cunha de Almeida, Victor Manoel  
Dona Flor: desintermediar ou ser desintermediada!

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 16, núm. 4, julho-agosto, 2012, pp. 628-642

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84022835008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4,  
pp. 628-642, Jul./Ago. 2012



## **Casos de Ensino em Administração:**

### **Dona Flor: Desintermediar ou ser Desintermediada!**

#### **Dona Flor: To Disintermediate or to Be Disintermediated!**

**Aline Stange \***

E-mail: [alystange@gmail.com](mailto:alystange@gmail.com)

Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD/UFRJ  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Carolina de Arantes Montagna**

E-mail: [carol.montagna@gmail.com](mailto:carol.montagna@gmail.com)

Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD/UFRJ  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Victor Manoel Cunha de Almeida**

E-mail: [valmeida@coppead.ufrj.br](mailto:valmeida@coppead.ufrj.br)

Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD/UFRJ  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

\* Endereço: Aline Stange

Praia de Botafogo, 484, apto. 508, Rio de Janeiro/RJ, 22250-040.

---

Copyright © 2012 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## Introdução

Rodeado por caixas de próteses, vibradores e lingerie, Pedro Brasil estava reunido com seus sócios, no pequeno escritório de Copacabana, discutindo os planos futuros da Dona Flor, revendedora de produtos sensuais para mulheres, fundada por ele em dezembro de 2007. Em meados de 2011, a empresa já contava com cerca de 200 distribuidores de catálogos e estimava ter cerca de 90 mil consultoras trabalhando com seus produtos em todo o Brasil.

Apesar das dificuldades iniciais, o crescimento era substancial, mas o espírito empreendedor de Pedro exigia que a empresa crescesse ainda mais. As possibilidades do mercado pareciam muitas, mas as dúvidas a respeito de como explorá-las também eram grandes. Pedro acreditava que o mercado de produtos eróticos era pouco explorado, o que criava inúmeras oportunidades para a Dona Flor.

Embora o setor viesse crescendo significativamente, os sócios estavam apreensivos com a concorrência que se desenhava e discutiam como poderiam manter seu diferencial competitivo e sua identidade e, ainda, construir uma marca forte e conhecida.

## Antecedentes

Pedro estava em casa quando recebeu o telefonema de uma amiga que fazia um curso de empreendedorismo. Ela estava desenvolvendo um projeto piloto de venda de produtos eróticos para mulheres e queria apresentar seu portfólio para a namorada de Pedro. Apesar de achar que seria em vão, pois sua namorada não era consumidora daquele tipo de produto e nunca havia entrado em um *sex shop*, Pedro concordou em promover o encontro das duas.

Para sua surpresa, depois de deixá-las conversando sozinhas, sua namorada não só já havia comprado diversos itens, como tirava dúvidas sobre os produtos e parecia bem à vontade com a situação. Empreendedor nato, Pedro imediatamente vislumbrou uma oportunidade de negócio, percebendo que o público feminino tinha uma demanda por esses produtos que estava sendo mal suprida pelos canais disponíveis.

“Ai, Pedro, lá vem você de novo querendo dominar o mundo”. Essa foi a reação da amiga ao ouvir sua proposta para investirem na ideia e montarem uma rede de revendedoras. Como ela não demonstrou interesse no negócio, com sua permissão, Pedro seguiu sozinho, e começou a levantar informações sobre o mercado de produtos eróticos. Conversou com diversas mulheres de idades e classes econômicas diferentes, buscando entender como percebiam aqueles produtos e como se sentiam usando os canais existentes até então: *sex shops* e lojas virtuais. Pedro percebeu que as mulheres não costumavam frequentar *sex shops* devido ao ambiente, mas demonstravam interesse nos produtos. Foi assim que ele identificou o potencial do canal de vendas diretas como solução para o aproveitamento deste nicho de mercado promissor e subatendido. Nas palavras de Pedro:

“Eu comecei a pesquisar sobre o mercado de vendas diretas, como funcionava, e sobre o mercado de produtos eróticos. No fundo é uma convergência dos dois, né? Tinha um mercado que não tinha um canal e um canal que não tinha um produto. O que eu fiz foi juntar os dois na mesma panela”.

Investigando sobre o modelo de negócios, Pedro estudou a operação de uma empresa espanhola que tinha uma proposta parecida, La Maleta Roja. Além disso, pesquisou principalmente o modelo da Natura, maior empresa de vendas diretas do Brasil. Com estas duas referências, e tendo a irmã, Marina Brasil, e dois amigos, Carlos André Branco e Otávio Ventura, como sócios, Pedro elaborou seu plano de negócios e, em dezembro de 2007, nasceu a Dona Flor.

As operações tiveram início no Rio de Janeiro, com a contratação de uma promotora de vendas para captação e treinamento de revendedoras. Inspirado na Natura, Pedro optou por nomeá-las

consultoras, de forma a valorizá-las, uma vez que ele entendia que a autoestima seria um fator-chave na motivação da força de vendas. Elas eram, na maioria, mulheres das classes C e D que vendiam para consumidoras que, tipicamente, pertenciam a uma classe econômica acima das próprias consultoras. Seu papel ia além do conceito de vendedoras. As consultoras atuavam como conselheiras sexuais, confidentes, educadoras e disseminadoras de conhecimento, possibilitando troca de informações e experiências que os outros canais não ofereciam.

O início, no entanto, foi meio turbulento. O primeiro catálogo não tinha muito refinamento gráfico, a precificação estava errada e os sócios continuavam em seus empregos, dedicando-se pouco ao novo negócio durante os primeiros seis meses. Em meados de 2008, Pedro convidou mais dois amigos para reforçar a equipe: João Paulo Sá, que assumiu a gerência de comunicação, e Leonardo Letelier, seu antigo chefe, que adquiriu uma participação na sociedade e passou a atuar como um *coach* de Pedro.

A nova equipe ajudou a organizar o portfólio e o catálogo de produtos e a reposicionar os preços e, assim, a Dona Flor passou a ocupar um escritório em Copacabana. Em dezembro de 2008, decorrido um ano de funcionamento da empresa, a primeira revista repaginada foi lançada, e as questões financeiras e operacionais existentes foram resolvidas com a entrada de novos profissionais especializados em cada área, fazendo com que a empresa se profissionalizasse e comesasse a crescer. No entanto, as vendas continuavam restritas ao Rio de Janeiro e a Dona Flor contava com apenas 500 consultoras.

O faturamento mensal médio estava abaixo da expectativa de Pedro devido à dificuldade de ganho de escala e ao alto índice de inadimplência por parte das consultoras, que chegava a 80%. A Dona Flor recebia os pagamentos destas consultoras, que intermediavam a relação com as consumidoras. Elas enviavam os pedidos das clientes à Dona Flor, que os despachava juntamente com um boleto de pagamento. No entanto, as mesmas consultoras que vendiam os produtos do catálogo Dona Flor também vendiam produtos de outros catálogos de empresas maiores e mais tradicionais no mercado, que procediam da mesma maneira. Por isso, as consultoras costumavam pagar primeiro os pedidos que faziam para essas empresas maiores, muitas vezes negligenciando os pagamentos da Dona Flor.

Foi então que Pedro identificou a existência de um tipo de intermediário largamente utilizado neste mercado: os distribuidores de catálogos. Com a adoção desses intermediários e a consequente dispensa das consultoras individuais, a tiragem da revista, que começara com 500 unidades, já passava de 55 mil exemplares na metade de 2010.

## **Setor de Produtos Eróticos**

Em 2011, o setor brasileiro de produtos eróticos ainda era pouco estruturado e sequer possuía legislação e normas próprias. Segundo números divulgados em abril de 2011 pela Associação Brasileira de Empresas do Mercado Erótico Sensual (ABEME) (Borges, 2011), o mercado erótico havia crescido a passos largos na segunda metade da década. Em quatro anos, entre 2005 e 2009, os empresários do setor tiveram um aumento de 80% em seu faturamento. O setor passou de R\$ 500 milhões para quase R\$ 1 bilhão, no mesmo período, sendo 40% dessa receita proveniente da comercialização de artigos em *sex shops*. Em 2011, havia no Brasil cerca de 10 mil pontos de venda, 30 fabricantes, 50 distribuidores, 15 importadores e 650 lojas virtuais (Borges, 2011).

A ABEME afirmava também que mais investimentos estavam sendo direcionados ao mercado, tanto em produção quanto em publicidade e exportação e, no ano de 2010, mais de 50 novos produtos, desde cosméticos e lingerie sensuais até vibradores mais elaborados em matéria-prima e em tecnologia, foram lançados no país. No entanto, o mercado nacional ainda estava muito aquém dos de

outros países, como os EUA e a Alemanha, apresentando uma taxa de consumo de menos de 15% em um país com quase 200 milhões de habitantes.

Dados da associação indicavam ainda que o primeiro semestre de 2010 teve um crescimento médio de 16% em relação ao mesmo período do ano anterior, com um aumento das vendas de produtos nacionais em relação aos importados, que reduziram sua participação de 80% para 65% no país. O investimento em pesquisas, que possibilitou a oferta de produtos com nível de qualidade internacional, teria sido um dos grandes responsáveis por esta mudança, juntamente com o aumento da diversidade de pontos de venda e o avanço do consumo nas periferias das grandes capitais. Além dos tradicionais *sex shops*, das lojas virtuais e das vendas diretas, lojas de lingerie, perfumes e presentes, bem como centros de beleza e estética, começavam a vender esses produtos com o objetivo de se diferenciar dentro de seus mercados.

Um mapeamento realizado entre 2008 e 2010 mostrou que as lojas virtuais e a consultoria domiciliar eram os canais de melhor desempenho e maior crescimento. As lojas virtuais, por oferecer maior cobertura e democratizar o acesso, eram consideradas o canal mais bem-estruturado. Já a consultoria domiciliar teve o maior crescimento em 2010, possibilitando a popularização dos produtos nas classes C e D.

Ainda segundo a Associação, a distribuição de gênero em cada canal variava um pouco, mas indicava uma sobressalência do público feminino, que respondia por 50% das vendas nas lojas virtuais, 75% das vendas em *sex shops*, 80% das vendas em lojas de lingerie, perfumes e presentes e 90% das vendas por revendedoras domiciliares (Aguiar, 2010).

Embora os dados existentes fossem frágeis devido à pouca estruturação do setor, Pedro acreditava que o mercado era pouco explorado, levando-se em consideração o tamanho da população e a inexistência de grandes marcas reconhecidas pelos consumidores.

## Concorrência

O setor era composto por empresas que competiam em diversos elos da cadeia de valor. Os fabricantes tipicamente vendiam seus produtos para revendedores. Todavia, alguns fabricantes também vendiam para *sex shops* e até para o consumidor final por meio de lojas virtuais. Os revendedores, por sua vez, tipicamente vendiam os produtos para *sex shops*, mas alguns também possuíam lojas virtuais. Além disso, havia revendedores que importavam alguns produtos, como, por exemplo, vibradores.

A Dona Flor, bem como os *sex shops* e as lojas virtuais independentes, adquiriam a maior parte de seus produtos de revendedores. Eram poucos os itens adquiridos diretamente de fabricantes.

Segundo Pedro, havia uma grande pulverização, e não se podia citar nenhuma grande empresa neste setor. Neste contexto, uma empresa que tinha algum destaque era a Hot Flowers, empresa verticalizada que fabricava, distribuía e vendia seus produtos via loja virtual para todo o país. Outro fabricante e importador de destaque era a Adão e Eva, que vendia seus produtos só para atacado. Entre os revendedores, a Loja do Prazer era um dos maiores e oferecia seus produtos via lojas virtuais e telefone. Além desses, Pedro havia descoberto uma empresa de Santa Catarina, a Chillie's Pink, que acabara de entrar no mercado vendendo produtos eróticos pelo canal de vendas diretas, com ações semelhantes às da Dona Flor, utilizando inclusive os mesmos distribuidores de catálogos.

Pedro entendia, porém, que sua concorrência era representada mais diretamente por outras operadoras de vendas diretas voltadas ao público feminino. A maioria das consumidoras dos produtos da Dona Flor jamais havia se aventurado em uma loja de produtos eróticos e, algumas vezes, nem mesmo existia o acesso a esse tipo de produto na cidade em que viviam. No entanto, elas eram consumidoras de outros produtos de catálogos, especialmente de cosméticos e bijuterias, e era com essas empresas, segundo Pedro, que a Dona Flor disputava o *share of mind* dos distribuidores de catálogos, o *share of time* das consultoras e o *share of wallet* das consumidoras.

As consultoras dos distribuidores de catálogos que trabalhavam com os produtos Dona Flor vendiam também produtos de empresas com grande faturamento, como Hermes, Abelha Rainha, BioDany, Via Blumenau e Luzon, e, segundo Pedro, “é no momento da compra que as consumidoras escolhem com que marca vão gastar o que sobrou no fim do mês”.

Pedro considerava acirrada a concorrência entre essas empresas. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), o setor brasileiro de vendas diretas tornava-se a cada ano mais relevante para a economia do país, empregando milhões de revendedores autônomos e incluindo empresas de segmentos diversos. Dados da Associação indicavam que esse setor, como um todo, havia movimentado um volume de negócios de aproximadamente R\$ 26 bilhões em 2010, 17,2% superior ao ano anterior. Além disso, o primeiro trimestre de 2011 indicava um resultado 9% maior do que o de 2010, confirmando a tendência observada na década anterior de crescimento acelerado e posicionando o Brasil atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão. (ABEVD, 2011).

### **Dona Flor - Sensualidade com Privacidade**

A Dona Flor foi a primeira empresa brasileira de vendas diretas de produtos eróticos para mulheres. De acordo com Pedro, seu grande diferencial foi a abordagem adotada na relação com as clientes. As palavras de ordem eram sensualidade com privacidade. A Dona Flor não vendia produtos eróticos, vendia produtos sensuais. E não vendia em *sex shops* ou em lojas virtuais; ia até onde a cliente se sentisse confortável para explorar sua curiosidade e fazer perguntas. Dessa forma, para Pedro, a compreensão do tabu que envolvia esse tipo de produto foi o ponto de partida para o nascimento da empresa.

Chamar seu catálogo de revista foi, na avaliação dos sócios, um fator relevante para a consolidação deste posicionamento. Com uma nova edição a cada três meses, a Revista Dona Flor trazia uma comunicação sutil, leve e feminina, contrapondo-se ao “pornô vulgarizado”, comum nos *sex shops*. Além disso, explorava a sensualidade e a troca de experiências, trazendo, além de informações práticas, como portfólio de produtos e preços, curiosidades e matérias sobre sexo.

### **As consumidoras**

Para Pedro, a mudança no comportamento sexual feminino havia criado não só um novo perfil de consumidora, mas também um novo perfil de mulher. Ele identificara que elas se sentiam mais à vontade comprando produtos com outras mulheres, “fora do ambiente vulgar de um *sex shop*, onde muitas vezes são atendidas por um cara barrigudo e bigodudo atrás do balcão”. Uma cliente da Dona Flor, entrevistada pelo canal Sexy Hot (YouTube, n.d.), confirma as palavras de Pedro:

“Eu ficava com muita vergonha... já tentei, parei em frente à loja, olhava a vitrine, mas não tinha coragem de entrar. Em muitas dessas lojas tem homens atendendo, né? Eu morria de vergonha. Eu achava lindo o vibrador rosa, mas não tinha coragem de perguntar pro cara quanto ele custava”.

Já nas lojas virtuais, Pedro acreditava que, ainda que houvesse informação, não havia espaço para interação com os produtos nem para tirar dúvidas. Dessa forma, com as vendas diretas, ele esperava proporcionar uma situação de consumo mais confortável e receptiva para esse público.

Além disso, as principais clientes da Dona Flor pertenciam às classes B e C, para quem Pedro acreditava prestar uma espécie de serviço social, possibilitando às mulheres que nunca falavam sobre sexo, maior abertura para dividir experiências, falar das suas fantasias e se informar.

## Os produtos

A Dona Flor oferecia um variado portfólio de produtos que ia desde os cosméticos e brinquedos até lingerie e vibradores. Quando começaram, os sócios acreditavam que a maior fonte de lucro seriam os produtos de alto valor agregado, como próteses e vibradores. No entanto, logo perceberam que o foco das clientes eram os cosméticos, categoria de maior giro, que em 2011 chegou a representar mais de 50% das vendas.

## Os fornecedores

A Dona Flor comprava alguns de seus produtos diretamente de fabricantes nacionais, mas a maior parte vinha de revendedores especializados, que também importavam. Em alguns casos, como o dos cosméticos, eventualmente os produtos recebiam a marca do revendedor.

Em 2011, a empresa trabalhava com nove fornecedores no total, dentre os quais dois representavam 70% dos produtos comprados. Segundo Pedro, era difícil negociar com os fornecedores porque o setor de produtos eróticos era muito pulverizado e os pedidos da Dona Flor tipicamente não representavam mais de 5% das vendas dos seus fornecedores. Além disso, por ser uma empresa recém-criada, mesmo com o aumento perceptível do volume de compras, esses intermediários não estavam abertos a negociar descontos, ficando com uma parcela significativa dos lucros.

Essa não era a única preocupação de Pedro em relação aos fornecedores. O crescimento vigoroso das compras da Dona Flor sinalizava a importância desse novo canal.

## As consultoras

As consultoras realizavam suas vendas com o suporte da Revista Dona Flor, proporcionando toda a privacidade desejada por suas clientes, que contavam com a praticidade de escolher a hora e o local para a compra e, ainda, trocavam informações e tiravam dúvidas com as consultoras. No entanto, o posicionamento de sensualidade da empresa, e o tabu existente com relação a esse tipo de produto exigiam que houvesse alguma capacitação dessas consultoras. Para Pedro, era necessário que elas compreendessem as necessidades das consumidoras e fossem capazes de representar o papel de especialistas.

No início, esse treinamento era realizado pela própria empresa. A Dona Flor contratou uma promotora especializada para estreitar o relacionamento e trabalhar diretamente com as consultoras. O trabalho consistiu na demonstração das características de cada produto e na sugestão de um vocabulário adequado para o momento da venda. No entanto, a decisão de utilizar os distribuidores de catálogos dificultou o treinamento e tornou o relacionamento consultora-consumidora mais distante e frágil, na avaliação de Pedro.

## Os distribuidores de catálogos

Os distribuidores de catálogos eram empresas tipicamente constituídas por indivíduos que conseguiram construir uma relação com um grande número de consultoras. Seu trabalho era basicamente receber e repassar os catálogos, funcionando como um *hub* de pedidos e pagamentos. Eles eram responsáveis por consolidar os pedidos de todas as consultoras e encaminhá-los à Dona Flor, ao mesmo tempo em que recebiam e distribuíam os produtos, gerenciando a cobrança dos pagamentos. Havia um grande número de distribuidores de catálogos espalhados por todos os estados brasileiros, sendo que um único distribuidor em Salvador, por exemplo, coordenava uma rede de 80 mil consultoras. É importante ressaltar que ficava a critério deles definir quantas e quais consultoras trabalhariam com cada catálogo, especialmente no caso da Dona Flor, em que muitas não se sentiam à vontade vendendo aquele tipo de produtos.



Para Pedro, a utilização dos distribuidores de catálogos proporcionava capilaridade e, ao mesmo tempo, garantia de recebimento. Já para os distribuidores, a Dona Flor representava variedade em seus portfólios, pois os produtos eram diferentes e não competiam diretamente com os demais, sendo uma forma de obter novos lucros. Assim, Pedro celebrou acordos com mais de 120 distribuidores em quase todos os estados do Brasil, passando a representar entre 10% e 15% de seus faturamentos. Além de ter proporcionado expansão geográfica, essa intermediação reduziu a inadimplência para apenas 2% ao mês em pouco tempo. Por outro lado, criou-se uma dependência de sua estrutura e de suas listas de contatos.

## **Desafios para o Futuro**

O modelo de vendas diretas havia proporcionado a criação de um novo mercado, mas dificultava a expansão no ritmo que Pedro desejava. Os sócios entendiam que a empresa ainda era muito jovem e pouco estabelecida no mercado. Sua marca não era muito conhecida e não existia um relacionamento direto com as consumidoras.

Como o processo de venda ocorria por meio de distribuidores de catálogos, as consumidoras ficavam na ponta da cadeia, dificultando uma compreensão mais profunda de seus hábitos. Pedro buscava formas de estreitar o relacionamento com essas consumidoras, de modo a entender melhor as suas motivações, tentando intensificar o contato a partir da maior identificação com a marca e da desmitificação do produto.

Pedro acreditava que poderia aproveitar o momento de crescimento das vendas para repensar sua estrutura de canais e, mais especificamente, para lidar com a incômoda questão da dependência dos distribuidores de catálogos. Ele reconhecia que os distribuidores tinham desempenhado um papel importante para o crescimento da Dona Flor, mas relutava em aceitar a ideia de continuar preso a esse formato de distribuição.

Preocupava os sócios, todavia, qualquer ideia que, de alguma forma, colocasse em risco o posicionamento da Dona Flor. Eles se perguntavam, também, por quanto tempo conseguiriam manter a hegemonia nesse canal.



## Notas de Ensino

### Resumo

O caso de ensino Dona Flor apresenta o momento em que Pedro Brasil, sócio-fundador de uma empresa revendedora de produtos eróticos para mulheres por meio de vendas diretas, buscava alternativas não só para manter-se no mercado, como também para crescer. Uma das possibilidades residia no fato de que as consumidoras não reconheciam marcas específicas de produtos, uma vez que não existiam grandes empresas no setor de produtos eróticos. No entanto, a estrutura de canais da empresa apresentava desvantagens para o aproveitamento desta oportunidade. O caso evidencia a fragilidade da empresa na relação com os fornecedores e sua dependência dos distribuidores de catálogos. Os alunos devem avaliar as opções de desintermediação dos elos a montante e a jusante, e suas implicações para os negócios. Além disso, o caso permite avaliar a possibilidade de a própria Dona Flor ser desintermediada e suas opções estratégicas para mitigar esse risco, entre as quais figura a criação de uma marca própria. O objetivo é que os alunos sejam capazes de desenhar o *path-to-market* descrito no caso e, a partir dele, elaborar alternativas para a empresa, considerando as vantagens e as desvantagens de cada proposta. Devem ainda perceber a importância do diferencial de privacidade da Dona Flor e as limitações que ele impõe à exploração dos diferentes canais de distribuição.

**Palavras-chave:** marcas próprias; conflito de canal; desintermediação; caso de ensino.

### Abstract

The Dona Flor teaching case portrays the moment in which Pedro Brasil, founder of an erotic product reseller for women through direct sales, was looking for ways to keep his business healthy and growing. One possibility was derived from the fact that consumers did not recognize specific brands of products, since there were no large companies in the erotic products market. The channel structure of the company, however, hindered the exploitation of this opportunity. The case highlights the fragility of the company's relationship with suppliers and with catalog distributors. Students should therefore consider the disintermediation of both upstream and downstream links in the value chain and the implications of this decision for the business. Moreover, the case suggests the possibility that Dona Flor itself was in danger of being disintermediated, requiring the evaluation of strategies to mitigate this risk, which include the development of a private label. The goal is to enable students to sketch the path-to-market diagram, and, based on it, provide alternatives for the company, considering the advantages and disadvantages of each proposal. They should also realize the importance of the differential offered by Dona Flor and the limitations it imposes on the exploitation of different distribution channels.

**Key words:** private labels; channel conflict; disintermediation; teaching case.

### Objetivos educacionais

Este caso foi desenvolvido para proporcionar uma discussão sobre o crescimento de uma empresa a partir da criação de marca própria e da realização de ajustes na estrutura de canais para suportar essa decisão. Os alunos devem desenvolver a habilidade de desenhar o *path-to-market* descrito no caso e, a partir dele, propor alternativas para a empresa, levando em consideração as vantagens e as desvantagens de cada proposta. O caso é recomendado para a disciplina de Canais de Marketing de um curso de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*. Ele foi idealizado como instrumento didático para possibilitar a aprendizagem por meio de processo indutivo. Nessa circunstância, leituras prévias não seriam obrigatórias. Se o professor preferir, o caso pode ser acompanhado de leituras que familiarizem o aluno com os conceitos relacionados à estratégia de criação de marcas próprias (Mills,

1995), bem como à estratégia multicanal e seus possíveis conflitos (Sharma & Mehrotra, 2007; Webb & Lambe, 2007).

### Fonte de informações

As informações utilizadas para a elaboração deste caso de ensino foram obtidas de fontes primárias e secundárias. Entre as fontes primárias estão entrevistas com Pedro Brasil, sócio-fundador da empresa, e com João Paulo Sá, ex-gerente de comunicação. As fontes secundárias incluíram *websites* de fabricantes, revendedores do setor e *website* da Dona Flor. Foram consultados ainda os *websites* da Associação Brasileira de Empresas do Mercado Erótico e Sensual, da Associação Brasileira de Vendas Diretas e do jornal Correio Braziliense.

### Questões para discussão

As questões do caso foram elaboradas com o propósito de proporcionar ao aluno o desenvolvimento de um aprendizado indutivo, ou seja, a alternativa de lançar marca(s) própria(s) deve surgir naturalmente como consequência do fluxo da análise/discussão.

1. Como evoluiu o *path-to-market* do setor com a entrada da Dona Flor?
2. Que benefícios e riscos os distribuidores de catálogos representavam para a Dona Flor?
3. Como a Dona Flor poderia crescer, reduzindo a dependência no âmbito do canal?
4. Como a Dona Flor poderia mitigar o risco de ser desintermediada?

### Plano de ensino sugerido

O surgimento da Dona Flor se dá quando Pedro Brasil identifica a existência de um mercado potencial para produtos eróticos ainda não explorado pelas empresas então existentes. A oportunidade de negócio residia na venda desses produtos exclusivamente para mulheres, minimizando sua conotação erótica e focando na sensualidade e na privacidade. Sendo assim, uma boa questão para abrir a discussão em plenário seria: qual é o diferencial competitivo da Dona Flor?

A expressão da sexualidade era muito mais visível até o século XVI, a partir do qual, diversas mudanças comportamentais se operaram, entre elas o aparecimento do pudor com relação à sexualidade (Bozon, 2004). Até os dias atuais, existe pouca espontaneidade para falar do assunto, situação ainda mais perceptível entre as mulheres, dificultando a venda de produtos eróticos para esse público. A estratégia perseguida pela Dona Flor era de minimizar esse tabu e trazer o tema à discussão pública de forma sutil. Alguns dos estudos da Teoria da Cultura de Consumo, que trata do aspecto relacional deste, ressaltam ainda que atividades de consumo empírico promovem a identificação coletiva, podendo mudar a configuração de ações e interpretações culturais (Arnould & Thompson, 2005).

A discussão em aula poderia começar focalizando a troca de informações a respeito dos produtos, e a privacidade proporcionada pelo canal de vendas diretas, em comparação com os formatos de varejo existentes até o surgimento da empresa. É possível inferir que, quando se considera o público feminino, alvo da empresa, os *sex shops* proporcionam proximidade e troca de informação a respeito dos produtos, mas, por outro lado, não oferecem privacidade para as consumidoras mais tímidas. Já as lojas virtuais dispõem de um diferencial de privacidade, uma vez que a consumidora efetua a compra a partir do seu lar, mas dificultam a disseminação da informação, pois não há interação ou contato físico com os produtos. A Dona Flor optou por um sistema de vendas diretas por meio de consultoras e catálogos. Este modelo de negócios oferece um serviço diferenciado, aliando a privacidade da venda individualizada ao acesso às informações obtidas diretamente com as consultoras, que fazem o papel de especialistas, esclarecendo dúvidas, explicando as características de

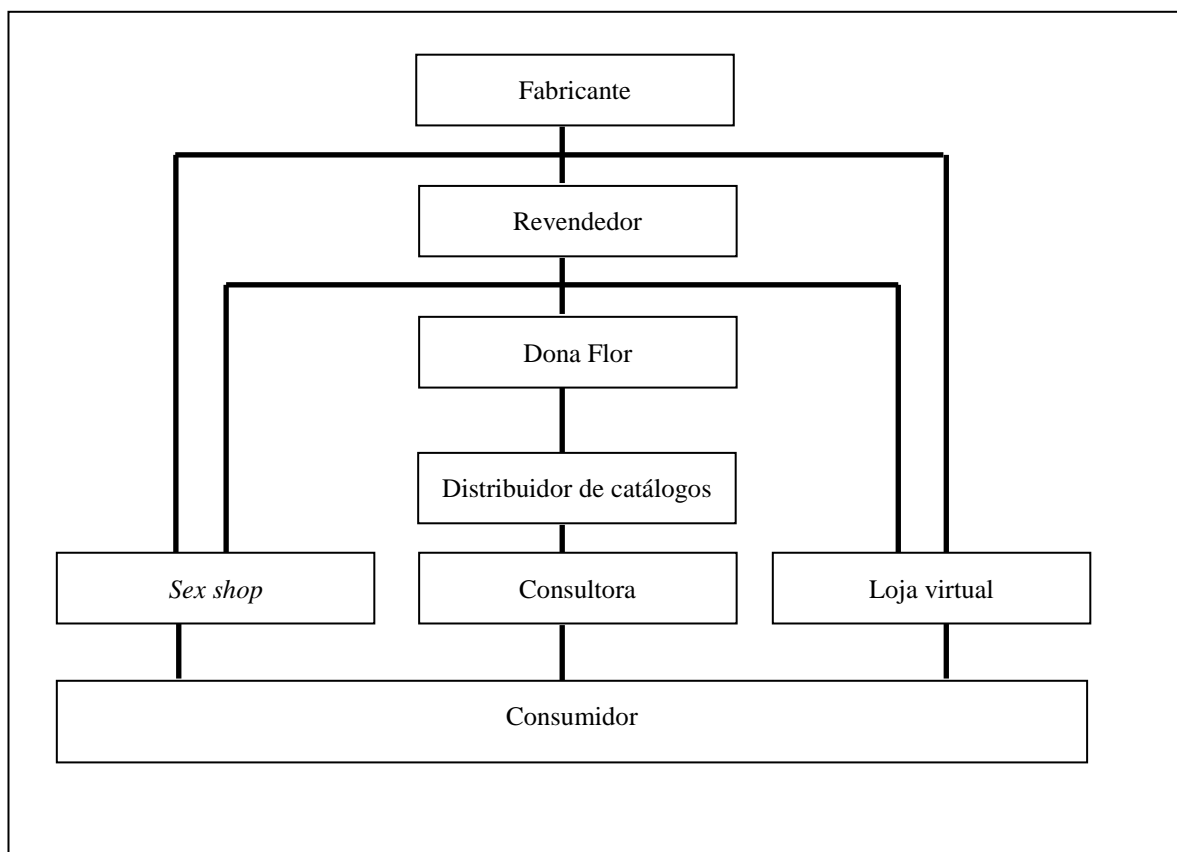
cada produto e até fazendo sugestões e trocando experiências. A escolha desse canal de distribuição proporcionou uma base favorável para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva que não pode ser facilmente reproduzida pela concorrência, como argumenta Rosenbloom (2002).

Identificada a vantagem competitiva da Dona Flor, pode-se incentivar os alunos a pensar nas possibilidades de crescimento existentes para a empresa, sem perder essa vantagem que, por um lado, a tornava singular, mas por outro poderia restringir ou dificultar seu objetivo. Nesse momento da discussão, recomenda-se que o professor projete o vídeo Reportagem Dona Flor no Zona Quente (YouTube, n.d.), uma matéria jornalística realizada pelo canal de TV Sexy Hot, em que os sócios Carlos André Branco e Marina Brasil são entrevistados. Uma discussão breve pode ocorrer logo em seguida à projeção do vídeo, cristalizando o entendimento do posicionamento da Dona Flor.

### Análise do caso com suporte da literatura

#### *Questão 1. Como evoluiu o path-to-market do setor com a entrada da Dona Flor?*

Para a construção do diagrama de *path-to-market* do setor, o aluno deve notar que antes da Dona Flor havia dois canais disponíveis para a compra de produtos eróticos: os *sex shops* e as lojas virtuais. Com a entrada da Dona Flor no cenário, passou a existir um terceiro canal de acesso aos consumidores: as consultoras. Outra característica importante do modelo de negócios da Dona Flor a ser considerada no desenho do diagrama é a presença do distribuidor de catálogos, intermediário que se posicionava entre a Dona Flor e as consultoras. O diagrama do *path-to-market* (ver Figura 1) deve ainda ser complementado pelos fornecedores, observando-se que a Dona Flor, bem como as demais empresas revendedoras, compravam seus produtos de fabricantes e de revendedores, sendo os últimos muitas vezes também importadores. A análise do diagrama permite verificar que a Dona Flor encontrava-se em desvantagem em relação aos canais concorrentes, uma vez que precisava repassar margens para dois níveis de intermediários: os distribuidores de catálogos e as consultoras.



**Figura 1.** *Path-to-market* do Setor de Produtos Eróticos.

***Questão 2. Que benefícios e riscos os distribuidores de catálogos representavam para a Dona Flor?***

Intermediários desempenham um papel importante: ajudam a conectar fabricantes e/ou fornecedores a seus consumidores-alvo; encarregam-se de garantir um sortimento variado e suficiente para oferecer a melhor combinação de produtos para o cliente; realizam as rotinas de recebimento e processamento de pedidos; e reduzem os pontos de contato com a força de vendas, amenizando a complexidade do sistema de trocas comerciais (Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2012). Os distribuidores de catálogos eram o ponto de contato da Dona Flor com as consultoras, sendo então capazes de atingir clientes de difícil acesso para Pedro. Dessa forma, detinham o poder de escala, exercendo influência sobre o canal, já que forneciam a estrutura necessária para o crescimento seguro e rápido da Dona Flor (Rangan & Bell, 2008).

Em contraponto, a existência de intermediários também implica em redução de margens de lucro para a empresa, uma vez que há mais um componente recolhendo dividendos na transação (Coughlan *et al.*, 2012). No setor de produtos eróticos, que era pequeno e muito pulverizado, a falta de escala dificultava as negociações tanto com os distribuidores de catálogos a jusante, quanto com os revendedores e fabricantes a montante, prejudicando a saúde financeira da Dona Flor. Além disso, a opção pelo uso dos distribuidores de catálogos estabeleceu uma barreira entre a empresa e as consultoras, comprometendo o treinamento para lidar com o tabu, que era uma de suas vantagens competitivas.

Na calibração de poder do canal, é comum que fornecedores busquem canais alternativos para seus produtos, de modo a minimizar sua dependência de determinado intermediário, assim como os intermediários, por sua vez, buscam linhas de produtos alternativos, de modo a não dependerem de um só fornecedor (Rangan & Bell, 2008). A desintermediação dos distribuidores permitiria um acesso direto às consultoras e proporcionaria um aumento na margem de lucros da empresa. No entanto, a contratação de consultoras para garantir a cobertura em um país de proporções continentais como o Brasil exigiria um investimento financeiro considerável, além de infraestrutura logística e alta capacidade de gerenciamento de equipes. Com isso, a desintermediação acarretaria a perda de capilaridade e o provável retorno dos altos níveis de inadimplência. Além disso, dependendo do tipo de produto, é mais fácil para um intermediário conseguir linhas de produto alternativas do que para um fornecedor encontrar alternativas de mercado (Rangan & Bell, 2008). Dessa forma, no setor de vendas diretas de produtos eróticos, voltar a operar diretamente com as consultoras sem a intermediação dos distribuidores de catálogos seria, portanto, muito arriscado. A Tabela 1 sintetiza os benefícios e riscos representados pelos distribuidores de catálogos para a Dona Flor.

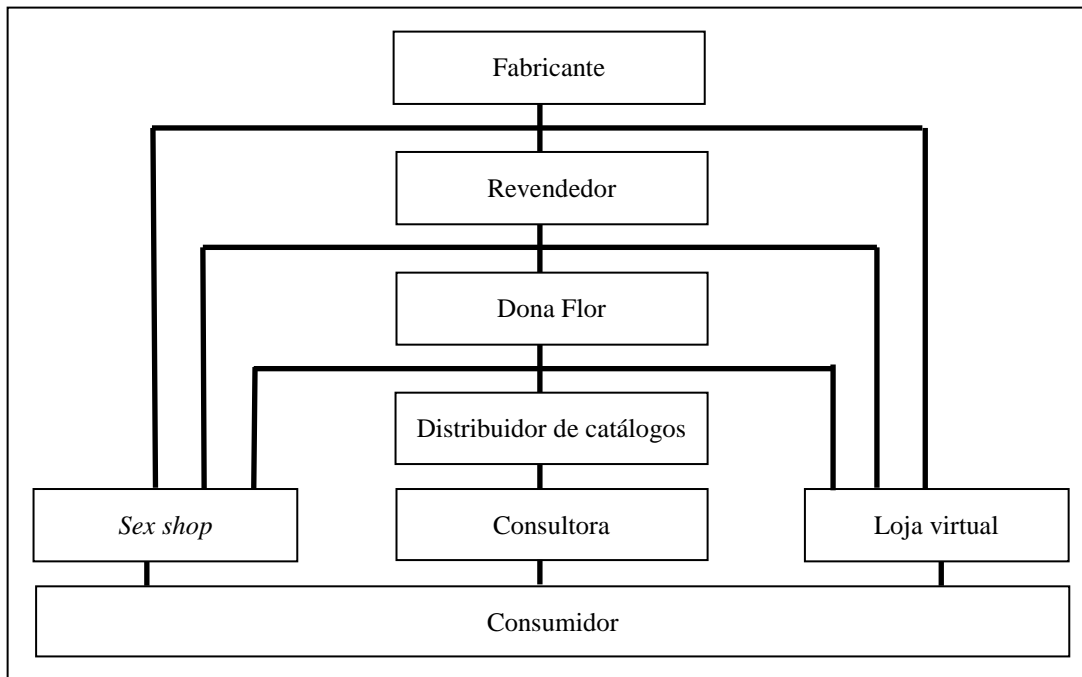
Tabela 1

**Síntese dos Benefícios e dos Riscos Representados pelos Distribuidores de Catálogos**

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acesso aos consumidores-alvo.</li> <li>. Garantia de sortimento variado e suficiente de produtos para clientes.</li> <li>. Eficiência nas rotinas de recebimento e processamento de pedidos (estrutura logística).</li> <li>. Redução de pontos de contato.</li> <li>. Poder de escala com clientes de difícil acesso (capilaridade).</li> <li>. Capacidade de gerenciamento de equipes.</li> <li>. Eliminação da inadimplência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Maior repasse de margens.</li> <li>. Maior distância entre a empresa e a força de vendas, no caso, as consultoras.</li> <li>. Dependência e, com isso, desequilíbrio de poder no canal.</li> </ul>

**Questão 3. Como a Dona Flor poderia crescer, reduzindo a dependência no âmbito do canal?**

Pedro relutava em aceitar a ideia de perpetuar a dependência dos distribuidores de catálogos. Descartada sua desintermediação, outra alternativa seria a conquista de novos clientes como uma maneira de reduzir essa dependência e ainda aumentar o volume de vendas, gerando crescimento para a empresa. A expansão da Dona Flor, a partir de uma estratégia multicanal, possibilitaria que mais consumidores fossem atendidos por pelo menos um canal, conforme ilustrado no diagrama da Figura 2.



**Figura 2.** *Path-to-market* Hipotético com Estratégia Multicanal.

Nesse cenário hipotético, a Dona Flor estaria oferecendo seu portfólio de produtos não apenas por meio das vendas diretas, mas também de *sex shops* e lojas virtuais. Ainda que o uso de uma estratégia multicanal tenha se tornado mais uma regra do que uma exceção (Webb & Lambe, 2007), seria necessário avaliar as oportunidades e ameaças oriundas desta estratégia, de modo a verificar sua aplicabilidade para a empresa. Além da imediata vantagem proporcionada pela redução da dependência dos distribuidores de catálogos, a Dona Flor poderia ainda aproveitar outros benefícios da estratégia multicanal. Segundo Sharma e Mehrotra (2007), uma estrutura múltipla possibilitaria maior alcance dos clientes, maior valor para eles, melhor serviço ao consumidor, altos níveis de satisfação, retornos mais elevados para a empresa, e mais consciência e experiência com a marca. No caso da Dona Flor, isso se traduziria em novas frentes de vendas, atendendo aos clientes não alcançados pelas vendas diretas. Por outro lado, a estrutura multicanal poderia gerar conflitos oriundos de uma canibalização entre os canais. Nesse caso, os novos canais acabariam competindo pelos mesmos consumidores, podendo resultar em um impacto negativo em suas vendas (Sharma & Mehrotra, 2007), bem como no atingimento de suas metas (Rosenbloom, 2002).

Para a Dona Flor, essa é uma questão especialmente sensível devido ao seu modelo de vendas diretas. A decisão por utilizar outros canais implicaria desafios para a empresa. Disponibilizar os produtos via lojas virtuais, por exemplo, seria uma opção financeiramente viável por exigir menores investimentos iniciais, mas poderia causar insatisfação entre as consultoras, que se sentiriam prejudicadas. Uma ideia para mitigar esse problema seria recompensar as consultoras que sugerissem a loja virtual como opção de compra para suas clientes. Seria efetuado o pagamento de uma porcentagem da venda realizada no novo canal, bastando apenas que a cliente indicasse sua consultora no ato da compra virtual. Já a decisão de abrir *sex shops* exclusivos traria outros tipos de desafio. Em

primeiro lugar, implicaria um alto investimento inicial, indisponível no momento que a empresa vive, sobretudo se Pedro buscasse atingir uma capilaridade semelhante ou maior do que a que ele tinha por meio dos catálogos. Em segundo lugar, haveria a possibilidade de Pedro tornar-se um revendedor e fornecer seus produtos para *sex shops* de terceiros. No entanto, isso exigiria investimentos em uma equipe de vendas especializada para abordar essas lojas, e tornaria a Dona Flor concorrente de seus atuais fornecedores, prejudicando suas relações comerciais.

É importante notar também que a Dona Flor não tem produtos próprios, ela vende produtos de terceiros, com a marca de seus revendedores ou fabricantes. Dessa forma, acabaria tornando-se simplesmente mais um intermediário para *sex shops* e lojas virtuais, ou seja, não ofereceria nenhuma vantagem em termos de precificação e também não conseguiria obter retornos positivos, já que precisaria diminuir sua margem para ser minimamente competitiva. Essa condição evidencia a dependência da Dona Flor também em relação aos revendedores. Uma vez que não havia marcas fortes no setor, os produtos eram percebidos como *commodities*. Sendo assim, nada impediria os revendedores e/ou fabricantes de desintermediarem a Dona Flor. Eles poderiam tirar proveito do canal que a empresa criou para vender seus produtos também por meio de catálogos. Afinal de contas, os produtos vendidos pela Dona Flor eram oriundos destes revendedores e fabricantes, levando suas marcas; o consumidor não perceberia diferença alguma. A Tabela 2 sintetiza as oportunidades e ameaças decorrentes da opção pelo uso da estratégia multicanal.

Tabela 2

### Síntese das Ameaças e Oportunidades da Estratégia Multicanal

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Redução da dependência de um único intermediário, no caso, o distribuidor de catálogos.</li> <li>. Maior alcance de clientes.</li> <li>. Melhor serviço ao consumidor.</li> <li>. Altos níveis de satisfação.</li> <li>. Retornos mais elevados para a empresa.</li> <li>. Maior valor para o cliente.</li> <li>. Maior consciência e experiência de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conflitos oriundos de canibalização entre canais.</li> <li>. Impacto negativo nas vendas de alguns canais.</li> <li>. Dificuldade no atingimento de metas.</li> <li>. Necessidade de alto investimento inicial em estrutura.</li> <li>. Necessidade de know how B-to-B.</li> <li>. Risco de desintermediação da Dona Flor.</li> </ul>

### *Questão 4. Como a Dona Flor poderia mitigar o risco de ser desintermediada?*

A posição da Dona Flor era frágil. Ao mesmo tempo em que seu crescimento poderia significar maior proteção ao seu negócio, também poderia atrair competidores para atuar nesse canal, cada vez mais interessante. Alguns revendedores já haviam investido em lojas virtuais e poderiam investir no canal de vendas diretas. No entanto, essa decisão exigiria o estabelecimento de relacionamentos com os distribuidores de catálogos, a produção dos mesmos e a criação de sistemas de faturamento, cobrança e entrega específicos. O investimento requerido poderia reduzir a atratividade dessa alternativa. Ainda assim, alguns fornecedores mais capitalizados poderiam fazer esse investimento e tomar o mercado da Dona Flor, ainda em construção. Nesse cenário de risco de desintermediação, a Dona Flor poderia investir na criação de uma marca própria, reduzindo a dependência de revendedores e comprando diretamente dos fabricantes terceirizados. Segundo Oubiña, Rubio e Yagüe (2006), o desenvolvimento de um nome de marca que gere diferenciação na percepção dos clientes cria lealdade dos consumidores e dificulta a entrada de novos competidores.

Como discutido na questão anterior, os produtos eram percebidos como *commodities* e não havia marcas reconhecidas. É importante lembrar que a Dona Flor revendia diversos tipos de produtos. Alguns, como os vibradores eletrônicos, eram importados, mas a maioria era produzida nacionalmente pelos fabricantes terceirizados, sobretudo os cosméticos, que eram responsáveis por mais de 50% da receita da Dona Flor. Portanto, a consolidação de uma marca própria ajudaria a construir um vínculo com as consumidoras, protegendo a empresa frente aos revendedores. Outro benefício seria o melhor



aproveitamento deste ainda crescente nicho de mercado. Com o tempo, o valor de uma marca reconhecida possibilitaria à empresa vender seus produtos com preços *premium*. Os cosméticos pareciam uma opção especialmente interessante, pois seu volume negociado no setor era bastante relevante para a empresa. Além disso, suas vendas costumam ser baseadas na confiança das clientes, devido aos riscos associados à sua utilização, como danos à pele e alergias. Esse fator poderia ser explorado pela Dona Flor como vantagem competitiva, já que uma marca de procedência conhecida atrairia a preferência das consumidoras e estabeleceria lealdade.

Uma marca própria criaria, ainda, possibilidade de aumento da lucratividade do negócio por meio de aumento das margens, obtido em virtude do maior poder de barganha junto aos fabricantes, da maior facilidade de negociação e de melhores condições comerciais (Ailawadi, 2001). A Dona Flor eliminaria um intermediário da cadeia de distribuição, representado pelo revendedor, e os produtos passariam a ser comprados diretamente dos fabricantes. Considerando-se que apenas dois dos revendedores forneciam 70% de todos os produtos comprados pela Dona Flor e que as tentativas de negociação por volume não tiveram sucesso, desintermediar o revendedor, antes que ele fizesse isso com a Dona Flor, seria um movimento antecipatório e geraria possibilidade de aumento nas margens da empresa.

No entanto, apesar das claras vantagens de se criar a marca própria, é importante considerar que o poder de barganha só ocorre quando se conquista grande participação de mercado (Mills, 1995). Esse fator poderia ser um problema para a Dona Flor caso ela ficasse limitada ao canal de vendas diretas, com volume de vendas menor do que o que seria obtido por meio da expansão para *sex shops* e lojas virtuais. A simples criação de uma marca própria não aumentaria o volume de vendas de forma a impulsionar o crescimento da empresa da maneira desejada, o que reforçaria a proposta de criação de uma estrutura multicanal explorada na questão anterior. E, justamente neste caso, criar uma marca própria poderia ser uma solução para os obstáculos identificados anteriormente. A partir da construção de um *brand equity*, seriam coerentes as opções de criar lojas próprias, fossem *sex shops* ou lojas virtuais, como também de fornecer seus produtos, agora com a marca Dona Flor, em outros formatos de varejo, como, por exemplo, de *store-in-store*. Uma estrutura multicanal associada à marca própria possibilitaria, ainda, a alavancagem da marca que estaria mais presente para as consumidoras. Com o tempo, algumas consumidoras dos produtos Dona Flor no canal de vendas diretas se sentiriam confortáveis o suficiente para consumi-los em outros canais. Neste caso, seria importante que a marca estivesse acessível. Além disso, a eventual desintermediação do revendedor não necessariamente proporcionaria um aumento nas margens de lucro. Se existe um elo na cadeia, é porque, de alguma forma, suas atividades agregam valor (Rosenbloom, 2002). Assim, as atividades, antes realizadas pelo revendedor, passariam a ser feitas pela Dona Flor, o que poderia gerar um aumento nos custos, como a necessidade de gerenciar novos fornecedores e de desenvolver novas competências.

## Encerramento da Discussão do Caso

Uma alternativa para o encerramento da discussão em plenário poderia ser a proposição de uma situação desafiadora. Dado que os produtos de maior giro e geradores de maior receita para a Dona Flor são os cosméticos, o que aconteceria se uma empresa forte de vendas diretas de cosméticos, como a Avon, decidisse lançar uma linha de cosméticos sensuais?

Um caso de ensino não é um exercício, portanto, não admite respostas certas. Encerrar o caso com uma questão aberta instiga os alunos a pensar mais sobre o tema. Em outras palavras, transporta a discussão do caso para fora da sala de aula.



## Referências

- Aguiar, P. (2010). *Mercado erótico. Resumo do mercado erótico e sensual no Brasil*. Recuperado de <http://www.abeme.com.br/mercado-erotico/>
- Ailawadi, K. L. (2001). The retail power-performance conundrum: what have we learned? *Journal of Retailing*, 77(3), 299-318. doi: 10.1016/S0022-4359(01)00047-1
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): 20 years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882. doi: 10.1086/426626
- Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. (2011). *Lições para crescer nas vendas diretas*. Recuperado de <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2011a>
- Borges, D. (2011). *Correio Braziliense*. Recuperado em 23 de julho, 2011, de [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2011/06/17/interna\\_revista\\_correio,257332/quanto-mais-quente-melhor.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2011/06/17/interna_revista_correio,257332/quanto-mais-quente-melhor.shtml)
- Bozon, M. (2004). *Sociologia da sexualidade* (1a ed., Cap. 2, pp. 34-35). Rio de Janeiro: FGV.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L.W., & El-Ansary, A. I. (2012). *Canais de marketing* (7a ed., Cap. 1, pp. 1-21). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Mills, D. E. (1995). Why retailers sell private labels. *Journal of Economics and Management Strategy*, 4(3), 509-528. doi: 10.1111/j.1430-9134.1995.00509.x
- Oubiña, J., Rubio, N., & Yagüe, M. L. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(10), 742-760. doi: 10.1108/09590550610691338
- Rangan, V. K., & Bell, M. (2008). *Transformando sua estratégia de ingresso no mercado: as três disciplinas da gestão de canais* (1a ed., Cap. 5, pp. 126-136). Porto Alegre: Bookman.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial* (6a ed., Cap. 4-5, pp.112-169). São Paulo: Atlas.
- Sharma, A., & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 21-28. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.06.012
- Webb, K. L., & Lambe, J. C. (2007). Internal multi-channel conflict: an exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 29-43. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.06.013
- YouTube. (n.d.). *Reportagem dona flor no zona quente*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=Fsadm7gpta4>