

Lojas Dullius: uma história de sucesso

Estela Gausmann

Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior do Centro Universitário UNIVATES. E-mail: estela@univates.br

Hélio Diedrich

Mestre em Engenharia de Produção, Bacharel em Administração e Professor do Centro Universitário UNIVATES.

Resumo: As Lojas Dullius nem sempre foram referência de marca e de diferenciação de produtos como nos dias de hoje, tendo passado por várias dificuldades. A empresa iniciou suas atividades sem estoques, com poucos recursos financeiros e conhecimentos técnico e científico limitados. A Loja Dullius, dentro de seu processo de crescimento, identificou a necessidade de reposicionar sua marca no mercado, resolvendo focar seu negócio na moda jovem para “ele e ela”, para desenvolverem um planejamento estratégico a longo prazo e buscarem modernizar seus conceitos de processos administrativos e gerenciais.

Palavras-chave: Loja. Marca. Diferenciação. Valor agregado.

1 Introdução

As Lojas Dullius nem sempre foram modelo de gestão como nos dias de hoje. Iniciaram suas atividades com pouco conhecimento e falta de recursos. Devido ao crescimento da empresa e da concorrência, a Dullius percebeu a necessidade de utilizar estratégia inovadora, para que as pessoas associassem à marca à Loja e, ao mesmo tempo, agregar valor aos seus produtos.

2 Histórico da loja Dullius

No ano de 1979, na cidade de Santa Clara do Sul/RS, é fundada a primeira Loja Dullius. Na época o Senhor Claudir José Dullius, proprietário da empresa, trabalhava em Novo Hamburgo e vendia alguns pares de sapatos nos finais de semana para os amigos, vizinhos e parentes. Por esse motivo primeiramente a loja era aberta somente aos finais de semana.

FIGURA 1 – 1ª Loja em Santa Clara do Sul/RS



Fonte: Arquivo da Dullius

Claudir é filho de pequenos agricultores e iniciou sua trajetória de modo humilde, trabalhando na lavoura e estudando à noite. O início foi extremamente difícil, considerando a falta de recursos, de conhecimentos e de credibilidade perante os grandes fornecedores.

Para aparentar maior volume de produtos na loja, o proprietário desenvolveu, mesmo que de forma inconsciente, mas simples, uma estratégia de marketing: colocou várias caixas de calçados nas prateleiras, porém, apenas algumas continham realmente o produto. As caixas vazias eram marcadas com pequenos “X” para não serem

abertas na frente do cliente, e este perceber a estratégia, o que seria extremamente constrangedor.

O investimento inicial para a abertura da primeira loja, nos valores de hoje, foi em torno de R\$7 a R\$12 mil, contando com empréstimo do avô e do pai. Valeu-se de cheques pré-datados para negociar a compra de algumas mercadorias.

Com o passar do tempo, a empresa Dullius foi criando um histórico com os grandes fornecedores e as portas do mercado começaram a se abrir. O negócio dava indicativos de viabilidade, com possibilidade de crescimento e grande público para atender. Para tanto, foi extremamente importante o espírito empreendedor do proprietário. O proprietário abriu a primeira loja na cidade de Cruzeiro do Sul, no ano de 1980, tornando, mais tarde, a matriz da organização.

Após o casamento em 1981 e o nascimento de seus três filhos, Claudir Dullius seguiu sua trajetória de aprendizado, dificuldades e alegrias, no ramo comercial. Graças à perseverança e ao tino comercial do proprietário, a nova loja cresceu, frutificou e viabilizou a abertura de nova filial na cidade de Lajeado (atualmente Unicshopping), onde o comércio na época, 1985, já era extremamente movimentado. Após o novo sucesso, ocorreram várias inaugurações nas seguintes cidades: Lajeado Centro (1987), Venâncio Aires (1996), Estrela (1997), Santa Cruz do Sul (1999), Santa Maria (2000), Cachoeira do Sul (2000), Arroio do Meio (2003), Montenegro (2006), Passo Fundo (2007), Canoas (2008) e loja “Sapataria” em Lajeado (2008).

Para que isso fosse possível, aos poucos foi sendo implantada paralelamente ao crescimento da empresa uma estrutura que possibilitasse dar suporte ao crescimento do negócio, como, por exemplo, a contratação de uma empresa de consultoria para planejamento estratégico, a reorganização da estrutura de recursos humanos e departamento de pessoal, recrutamento e seleção da empresa. Diversas ações foram desenvolvidas: análise e descrição de cargos e salários, plano de carreira: valorização do profissional e possibilidade de crescimento interno para cargos de gerência, estudo de benefícios para todos os funcionários, ticket alimentação, plano de saúde, participação nos lucros da empresa em cargos específicos, padronização dos processos e de *software* que trabalha interligado com todas as lojas, para manter o controle geral.

Como se pode perceber, com o passar desses vinte e oito anos, muito foi modificado desde a primeira Loja Dullius. Na verdade, do primeiro

empreendimento permanece apenas o espírito empreendedor e motivado daquela época, pois até os dias de hoje o senhor Claudir comenta que no início de sua carreira profissional não possuía um foco específico, mas tinha a certeza de que um dia iria vencer. Hoje pode-se observar que os resultados apontam para isso.

O objetivo principal da empresa, no entanto, continua o mesmo: satisfazer e superar as expectativas dos clientes internos e externos. Essa filosofia norteou uma história de sucesso que resultou numa rede de 13 lojas pelo estado do Rio Grande do Sul. O empresário possui forte atuação em entidades lojistas. Foi vice-presidente da Associação Comercial de Lajeado e, duas vezes, Presidente da CDL de Lajeado e, hoje, o da Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (ABLAC).

Um dos seus segredos do sucesso é a valorização e o gerenciamento do Ser Humano com convicção e persistência. Atualmente é diretor Presidente da rede das Lojas Dullius. Seguindo esse princípio, a expectativa é de muito sucesso para o futuro, apesar de, paralelamente a este, haver um trabalho incansável, mas gratificante.

A descrição dos princípios que regem a Loja Dullius dá uma idéia da filosofia corporativa da organização:

Missão: Tratar todos os clientes como nós gostaríamos de ser tratados, atendendo e compreendendo as suas necessidades com satisfação e felicidade.

Valores: Criar um ambiente de integridade, ou seja, honestidade, transparência, respeito e ética. Cumprir normas e regulamentos. Promover um ambiente de profissionalismo, de confiança mútua e sem dissimulação.

Visão: Ser uma empresa referência regional em sua área de atuação, no comércio varejista, mantendo excelência em atendimento, agilidade nos processos e vanguarda em moda.

2.1 Analisando o problema de pesquisa

O governo de José Sarney, na segunda metade da década de 80, se caracterizou pelo crescimento desordenado da inflação, atingindo, médias superiores a 30% ao mês, causando grandes impactos econômicos e financeiros às empresas e à sociedade em geral. Como exemplo de fatos que ocorriam no período, havia uma aplicação financeira chamada “over night” (durante a noite). As empresas em geral evitavam ficar com dinheiro em caixa, pois no dia seguinte o mesmo poderia estar

valendo menos. A partir desse fato, foram criados indexadores federais para corrigir o aumento diário dos preços (inflação). Entre eles destacam-se OTN, BTN, ORTN, UFIR, TABLITA, entre outros. Ou seja, as aplicações financeiras encobriam as deficiências operacionais das empresas, sendo ignorados muitos processos de controle de custos.

Na época a Loja Dullius estava trabalhando com vendas por atacado. Com a implantação do Plano Real em 1994, no governo Collor, a inflação diminuiu bruscamente e se estabilizou, fazendo com que a empresa mudasse sua estratégia: deixou de vender por atacado e voltou-se ao varejo. A partir desse momento, as indústrias começaram a vender direto para os pequenos estabelecimentos, e a concorrência tornou-se desleal, pois concorria com seus próprios fornecedores.

Em virtude disso o senhor Claudir percebeu que possuía alto volume de estoque, e uma grande variedade de produtos sem giro, o que desestabilizou totalmente o fluxo de caixa da empresa. Qual seria a melhor estratégia que a empresa deveria utilizar para solucionar tal problema?

2.2 A solução encontrada pela Dullius

O primeiro passo foi focar-se em um nicho de mercado, em um público específico, o segmento moda jovem. Logo, eliminou as linhas esportiva, infantil, roupas íntimas e de praia, ficando somente com a moda jovem para “ele e ela”, completando com acessórios como calçados, meias, bolsas, cintos, carteiras de marcas exclusivas e conceituadas, como Ellus, Cavaleira, Osmoze, Colcci, Ferracini, Via Uno, Democrata entre outras.

Para atender a demanda de seus clientes, o proprietário da Loja Dullius fez uma análise do mercado procurando compreender quais as suas reais necessidades. Nessa análise começa um trabalho de reestruturação da empresa, além de uma pesquisa para entender a parte emocional das pessoas e fazer com que, com o passar do tempo, associem, de forma inconsciente, a marca à loja, agregando valor aos seus produtos. Um exemplo é a marca Trip que foi o ponto de partida para a inserção de outras marcas conceituadas na loja.

Nesse processo de reestruturação a empresa definiu como principal objetivo agregar valor à marca Dullius e aos produtos, focando-se no nicho de mercado. Este direcionamento possibilitou que todos os colaboradores da loja compartilhasse e entendessem que a empresa não vende produtos populares e sim, marcas conceituadas e de qualidade, o que de certa forma acabou mudando a

cultura e a imagem da organização perante a sociedade.

2.3 O planejamento e as estratégias de *marketing*

Drucker (2003) afirma que a empresa que conseguir vender o produto/serviço certo para o cliente certo, com a distribuição e preços adequados e no momento oportuno, verá seus esforços de venda reduzir-se a zero, ou seja, a venda tornar-se-á automática em função de a demanda ter sido corretamente equacionada e trabalhada.

Existem muitas maneiras de se aplicar o *marketing* nas empresas, tais como: rádio, televisão, internet, jornal, outdoor, “boca a boca”, porém as mesmas devem avaliar qual o meio que trará melhores resultados. No caso da Loja Dullius, acredita-se que o *marketing* deve ser simples, mas que gere os resultados satisfatórios. A parte de assessoramento para este requisito é feita pelo filho, Daniel Dullius, juntamente com uma empresa terceirizada.

Algumas das estratégias de *marketing* utilizadas são: utilizar margem de preço justa; procurar não oscilar os preços, exceto promoções e descontos no final de cada estação, trabalhando-se durante o ano com prazos mais longos, adequando o valor da parcela ao orçamento do cliente; cartão Dullius, que funciona da seguinte maneira: o cliente que o possui pode comprar em qualquer filial, com limite pré-aprovado pelo departamento de crédito da cidade de origem, e participar de todas as promoções da loja, sem a necessidade de pagar a primeira parcela no ato da compra; e carnê de pagamento, que possibilita que o cliente volte à loja mensalmente e acabe por comprar mais.

A empresa procura trabalhar também com o *marketing* interno, valorizando e treinando seus funcionários para que possam oferecer atendimento padrão e de melhor qualidade, fazendo com que desta forma possam atrair mais clientes. Da mesma maneira procuram ser honestos e transparentes, gerando uma relação de confiança e credibilidade com o cliente, trazendo à tona o *marketing* olho no olho, que o proprietário acredita ser o mais importante e fundamental para o sucesso de sua empresa.

Segundo Claudir outro fator preponderante a ser analisado como estratégia de marketing é o ponto de venda, que, atualmente, exige capital inicial em torno de R\$ 300.000,00, incluindo reformas como instalações elétricas, pinturas, móveis, decoração, informática, layout externo dentre outros.

2.4 A loja Dullius nos dias de hoje

A central de compras situa-se em Cruzeiro do Sul (matriz), onde é recebida toda e qualquer mercadoria, para que posteriormente ser distribuída para as outras lojas. A central define e controla a padronização de todas as unidades quanto a cores, atendimento, fachada, uniformes etc.

O grande objetivo do proprietário é conquistar o mercado do estado, centrando-se na grande Porto Alegre, que é um mercado forte. Pensando nisso busca cada vez mais um estágio maior de profissionalização, mesmo sendo uma empresa familiar, o que, segundo ele, é fundamental para a perpetuação do empreendimento. Muito importante também, na sua visão, é trabalhar direcionado por metas, pois a empresa necessita deste indicador para o alcance do sucesso. É preciso identificar o ponto de chegada, por isso possuem meta para o grupo todo, metas semestral, mensal, semanal, diária, por loja, por pessoa, meta de vendas de itens por cliente e meta de valor fiscal por cliente. Isso também ajuda a medir o desempenho dos vendedores: se vendem poucos itens por cliente, não fazem um atendimento completo e à altura do que o cliente esperava; é necessário agregar algo à venda, sem forçar o cliente, saber diferenciar o “empurrar” do saber oferecer.

Hoje a empresa conta com 115 colaboradores e lhes oferece treinamento interno de técnicas em vendas, trabalhando a parte emocional e a prática, que é a preparação diária, abertura da venda e o fechamento, abordagem e pós-venda, para que com isso possam prestar bom atendimento aos clientes; plano de carreira e de benefícios, conforme citado anteriormente. No ano de 2000 havia 35 colaboradores. Com o crescimento da empresa houve em média 10 novas contratações por ano.

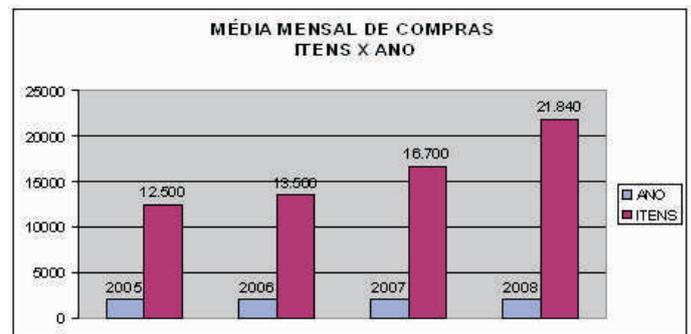
A empresa hoje se preocupa em conhecer os números do negócio, procurando monitorar o ponto de equilíbrio de cada loja. Outro elemento gerencial importante é que o processo de seleção é feito por pessoas da própria loja: a supervisora de todas as lojas e uma pessoa dos recursos humanos, que já trabalham na empresa há mais tempo e sabem qual deve ser o perfil do funcionário. O trabalho de seleção já foi feito por pessoal especializado, psicólogos, mas o resultado obtido não foi satisfatório.

As Lojas Dullius trabalham no segmento de moda jovem masculina e feminina, com marcas conceituadas, grifes: Colcci, Ellus, Osmoze,

Cavalera, Democrata, Via Uno, Ferracini, entre outras, porém não conseguem vender algumas marcas em determinadas cidades, uma vez que nelas já existem representantes da marca. A empresa possui índice de inadimplência baixo, em torno de 2,4%, meta de faturamento para o ano de 2008 acima de 20 milhões e base de clientes de 85.000 cadastros, dos quais 30.000 estão ativos.

Baseados em algumas informações fornecidas pelo proprietário montou-se uma estimativa de média mensal do volume de compras (itens), estimativa de média mensal de faturamento de acordo com cada ano e de faturamento por ano no geral, conforme gráficos abaixo.

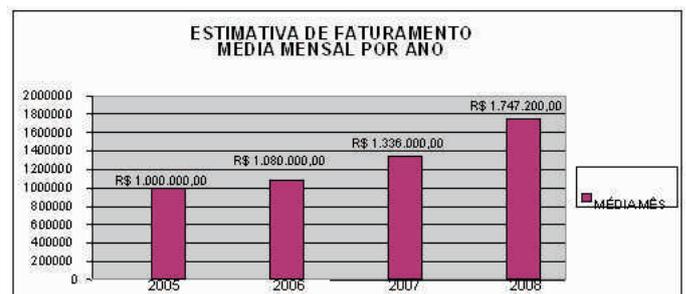
GRÁFICO 1 – Média mensal do volume de compras (itens) por ano



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados internos da empresa.

A média mensal de compras demonstra o processo evolutivo da ampliação das vendas gerado pela ampliação do número de filiais.

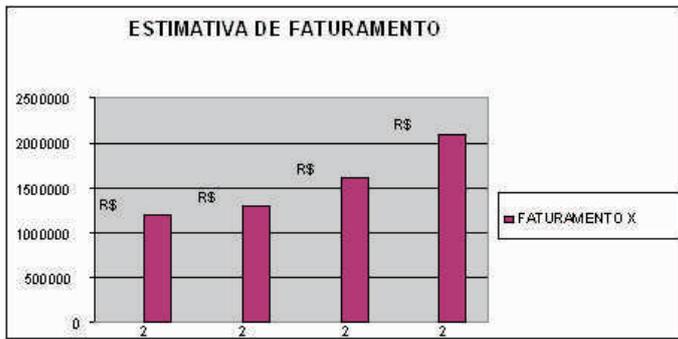
GRÁFICO 2 - Estimativa de faturamento – média mensal de acordo com cada ano



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados internos da empresa.

A decorrência da política de expansão da empresa reflete-se diretamente no faturamento médio mensal. Estes números são decisivos para demonstrar o acerto na expansão do negócio.

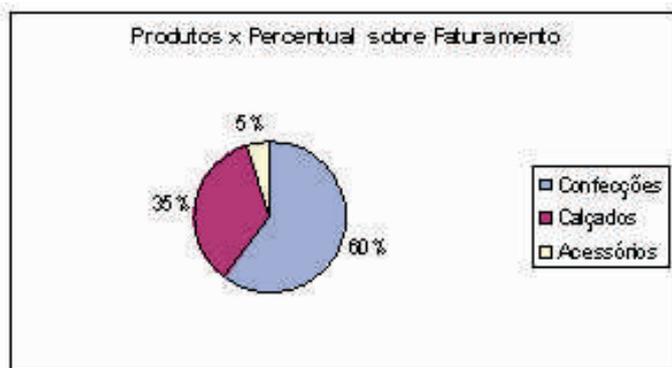
GRÁFICO 3 - Estimativa de faturamento anual de acordo com cada ano



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados internos da empresa.

Dentre os produtos que as Lojas Dullius disponibilizam hoje aos seus clientes, se sobressai a venda de 60% na linha de confecção, principalmente com roupas jeans e roupas femininas, 35% na de calçados e 5% na de acessórios, conforme gráfico abaixo:

GRÁFICO 4 - Produtos em relação ao faturamento (%)



Fonte: Elaborados pelos autores.

A Loja Dullius está focada nos públicos A e B que procuram moda jovem e marcas conceituadas. A faixa etária inicia nos 16 anos e não há idade específica para terminar, pois buscase consumidores de espírito jovem ao vestir.

Quanto ao potencial de mercado do principal segmento de vendas da empresa: “O potencial de mercado está no limite do nosso pensamento, ou seja, muito grande em especial na moda jovem de confecções e de marcas próprias. O de marcas exclusivas é um mercado mais restrito, pois em grandes cidades ou centros já possuem um lojista revendendo e geralmente só existe um por cidade”. (Claudir Dullius) (informação verbal).

Mais do que vender somente um objeto, as Lojas Dullius procuram vender bem-estar e autoestima para as pessoas.

3 Considerações finais

Bateman (2006, p. 576) afirma que:

De todas as funções da empresa, o marketing é a mais próxima do cliente. Sua função é identificar as necessidades do cliente (latentes ou manifestas) e traduzi-las de volta para a empresa reagir. Seu papel de apoiar o sistema de gestão de operações é, portanto, crítico. Os gestores de operações devem então reexpressar o que o marketing comunicou em termos que trarão a resposta necessária para o mecanismo de produção. Para apoiar seus esforços, o marketing trabalha com propaganda para divulgar as ofertas da empresa em termos atraentes para o comprador. As vendas também são uma parte da função do marketing, sendo o pessoal de vendas aquele que toma ação para vender dentro de um mercado identificado. Isso é a linha de frente, o lugar onde as informações sobre as necessidades e desejos do cliente penetram e ganham a atenção da empresa.

Este estudo constatou que as Lojas Dullius priorizam o bom atendimento aos seus clientes, marca e diferenciação dos produtos, procuram trabalhar com boas condições de pagamento e se preocupam com o *marketing* interno, pois acreditam que um funcionário satisfeito, conhecedor do produto, transmite imagem positiva da empresa. O *marketing* “olho no olho” está muito presente dentro da organização, para a qual a estratégia é simples e apresenta bons resultados. A busca da profissionalização é uma constante dentro da empresa, acreditando que só desta maneira poderá ocorrer perpetuação do negócio. Dentro dessa perspectiva, sugerimos, em nível administrativo, que a empresa faça um planejamento de sucessão, pois hoje a maioria das decisões estão centradas no proprietário, gerando o acúmulo de funções. A empresa precisa estar preparada para o futuro com um sucessor capacitado para desempenhar tais funções, contribuindo e buscando a perpetuação da empresa.

Como segunda sugestão, em nível de *marketing*, propõe-se que a empresa continue fazendo ações para reforçar a marca e agregar valor aos seus produtos, pois tais ações implicam diretamente na percepção que a sociedade em geral possui em relação à empresa. Sugestões a serem avaliadas pela empresa:

- confeccionar cartões para aniversário, devidamente assinados pelo diretor e da empresa e esteticamente bem estruturados, para que o cliente tenha a percepção de que a loja Dullius lembrou dele em uma data tão importante: “Seu Aniversário”;

- confeccionar fôlderes para enviar por correspondência, a cada desenvolvimento de novas coleções para um grupo de clientes estrategicamente selecionados.

Referências

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DULLIUS, Claudir. **Claudir Dullius: depoimento** [23 ago. de 2008]. Lajeado: Lojas Dullius, 2008. Entrevista concedida ao artigo Lojas Dullius: uma história de sucesso.

Histórico. Disponível em: <www.dullius.com.br>. Acesso em: 10 out. 2008.

TROUT, Jack; RIES, Al. **Marketing de Guerra**. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.