



O que é um fichamento

O fichamento é uma técnica de trabalho que consiste no registro sintético e documentado das ideias e/ou informações mais relevantes (para o leitor) de uma obra científica, filosófica, literária ou mesmo de uma matéria jornalística.

Fichar um texto significa sintetizá-lo, o que requer a leitura atenta do texto, sua compreensão, a identificação das ideias principais e seu registro escrito de modo conciso, coerente e objetivo. Pode-se dizer que esse registro escrito – o fichamento – é um novo texto, cujo autor é o “fichador”, seja ele aluno ou professor. Assim sendo, os fichamentos ou relatórios de leitura, além de possibilitar a organização dos textos pesquisados e a seleção dos dados mais importantes desses textos, funcionam como método de aprendizagem e memorização dos conteúdos, constituindo-se em instrumento básico para a redação de trabalhos científicos.

A principal utilidade da técnica de fichamento, portanto, é otimizar a leitura, seja na pesquisa científica, seja na aprendizagem dos conteúdos das diversas disciplinas que integram o currículo acadêmico.

De acordo com Henriques e Medeiros (1999, p.100), o fichamento objetiva:

- a) identificar as obras consultadas;
- b) registrar o conteúdo das obras;
- c) registrar as reflexões proporcionadas pelo material de leitura;
- d) organizar as informações colhidas.

Como Fazer o Fichamento

O fichamento que é solicitado ao estudante como exercício acadêmico, consiste, em geral, no registro documentado do resumo do texto indicado pelo professor.

Assim, o critério organizador do fichamento será dado pela própria lógica do texto. Nesse caso, o fichamento praticamente se identifica com o Resumo Indicativo, conforme Norma NBR 6028, diferenciando-se apenas na sua apresentação, que deve apresentar os indispensáveis elementos de identificação. As fichas, digitadas em papel A-4 devem conter os seguintes elementos:



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Cabeçalho: no alto da ficha ou da folha, à direita, um título que indica o assunto ao qual a ficha se refere. Pode ser adotado o uso, após o título geral, de um subtítulo. Nos nossos cursos, o título poderá ser o nome da disciplina que apresentou o Caso para estudo e o subtítulo o Estudo de Caso.

Exemplo: Educação da Mulher: a Perpetuação da Injustiça
Histórico do Papel da Mulher na Sociedade

Referência: o segundo elemento da ficha será a referência completa da obra ou do texto ao qual a ficha se refere, conforme Norma NBR 6023.

Exemplo: TELES. Maria Amélia de Almeida. Breve história do feminismo no Brasil. São Paulo. Brasiliense, 1993.

Texto do aluno: o conteúdo propriamente dito, que variará conforme o tipo de fichamento que o estudante ou pesquisador pretenda fazer. Apresenta uma síntese bem clara e concisa das ideias principais do autor ou um resumo dos aspectos essenciais da obra.

Características: ·

Não é um sumário, mas exposição abreviada das ideias do autor; ·

Não é transcrição, mas é elaborada pelo leitor, com suas próprias palavras; ·

Quanto à sua extensão, em nossos cursos cada fichamento deverá ter no mínimo duas páginas.

Exemplo: O trabalho da autora baseia-se em análise de textos e na sua própria vivência nos movimentos feministas, como um relato de uma prática.

A autora divide seu texto em fases históricas compreendidas entre Brasil Colônia (1500-1822), Império (1822-1889), República (1889-1930). Segunda República (1930-1964). Terceira República e o Golpe (1964-1985), ano de 1968 e o Ano Internacional da Mulher (1975), além de analisar a influência externa nos movimentos feministas no Brasil. Em cada um desses períodos é lembrado os nomes das mulheres que mais se sobressaíram e suas atuações nas lutas pela libertação da mulher.

A autora trabalha ainda assuntos como as mulheres da periferia de São Paulo, a participação das mulheres na luta armada, a luta pelas creches, violência, participação das mulheres e greves, o trabalho rural, saúde, sexualidade e encontros feministas.

Depois de suas conclusões onde, entre outros assuntos tratados, faz uma crítica ao pós feminismo defendido por Camile Paglia, indica alguns livros para leitura.

Local: Onde a obra está disponível.

Exemplo: Biblioteca da Universidade.



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Formatação do Fichamento:

Você deve elaborar o trabalho no formulário Trabalho Final, encontrado na Biblioteca Virtual, colocando todo o seu trabalho em um documento único, seja com um ou dois Estudos de Casos. Também, não se deve separar capa e corpo em dois documentos. O sistema aceita apenas a remessa de um documento integral.

O trabalho deve ser desenvolvido conforme instruções já fornecidas, no Editor de Texto Word – Office, em doc, para evitar problemas no momento de abertura e correção.

Observe a data de entrega do trabalho (no próprio ícone Trabalho ou no calendário na Biblioteca Virtual).

Como postar o Fichamento

Acesse o ambiente do Webaula, sua página, a disciplina correspondente.....



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

The screenshot shows the user interface for the course 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO'. At the top, there are three icons: a play button labeled 'Disciplinas', a book icon, and a puzzle piece icon. Below these is a callout box: 'AQUI É O LOCAL ONDE O ALUNO TEM QUE CLICAR PARA ABRIR A JANELA DE DIALOGO DO TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA'. The main header area includes a green 'Acessar' button, the course title 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO', and the course ID 'PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009'. Below the header is a row of navigation buttons: 'Trabalhos' (with a sub-note 'Você fez 0 trabalho(s) de 1'), 'Biblioteca da Disciplina', 'Fórum', 'Chat', 'Mapa da disciplina', and 'Colegas on-line'. A 'Status: Concluído' indicator is on the right. Below the navigation buttons, there are two status messages: 'Você tem 3 participação(ões) em fóruns.' and 'Você não tem Participações em Chat.'. At the bottom, there are two blue buttons: 'Ver outras disciplinas' and 'Ver outros programas'. A second callout box points to the 'Biblioteca da Disciplina' button: 'AQUI É O LOCAL ONDE O ALUNO TEM QUE CLICAR PARA ABRIR A BIBLIOTECA DA DISCIPLINA'.



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Trabalhos

Trabalhos a concluir

AJUDA: Legenda da simbologia utilizada

Disciplina: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853)
Turma: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

Trabalho	Data de Entrega
TRABALHO FINAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	05/11/2012

ESTA É A DATA DE ENTREGA DO TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA

ESTA É A TELA QUE ABRE DEPOIS DE CLICAR NO BOTÃO DE DIALOGO DE TRABALHO CLIQUE NO SINAL.

Mapa do Site



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Trabalhos

Disciplina: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853)
Turma: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PGN2853/1281639) 9009

TRABALHO FINAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 05/11/2012

DETALHES DO TRABALHO:

Enunciado	
Valor	50,00 pontos
Data limite para entrega	05/11/2012

Preencha o formulário abaixo para entregar o trabalho (O arquivo deverá ter no máximo **3072 KB**)

Observações*

Máximo de caracteres permitidos: **2000**. Restam: **2000**.

Trabalho*

ESTE É O LOCAL ONDE O ALUNO VAI INSERIR O ARQUIVO COM A VERSÃO FINALIZADA DO TRABALHO (clique primeiro em procurar para achar o arquivo que vai enviar e depois clique em enviar)

Modelo de Fichamento



Estácio

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

Fichamento de Estudo de Caso

Eduardo Kenji Agena

**Trabalho da Disciplina: Estratégias de Distribuição e Redes Logísticas,
Tutor: Prof. Celso Bruno Faria**

**São Paulo
2019**

FICHAMENTO

TÍTULO: Estratégias de Distribuição e Redes Logísticas

CASO: 7 Eleven Inc.

REFERÊNCIA: Caso LACC # 514-P04 é a versão traduzida para Português do Caso # 504-057 da HBS. Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860



TEXTO: Ao analisar os mais recentes dados de vendas no seu escritório em Dallas, em julho de 2003, James Keyes, presidente e principal executivo da 7-Eleven Inc., ficou satisfeito com a evolução contínua das vendas de alimentos frescos. Os sanduíches Big Eats Deli, lançados no mercado um ano antes, continuavam tendo grande aceitação do mercado. Alguns anos antes, a empresa havia dado início a uma estratégia de transformar os alimentos frescos, que normalmente eram responsáveis por apenas 5% do total de vendas, em um dos principais centros de lucros no futuro. O projeto era uma grande empreitada, que implicava a criação de centros de preparação de alimentos e uma rede de logística em nível nacional. A estratégia de se concentrar nas vendas de alimentos frescos foi uma idéia de Toshifumi Suzuki, presidente do conselho de administração e principal executivo da Seven-Eleven Japan Co. Ltd.(SEJ), proprietária das franquias da 7-Eleven no Japão. Ele também era o presidente do conselho de administração e o principal executivo da Ito-Yokado Co., Ltd., uma grande rede de supermercados no Japão, que, por sua vez, era a proprietária de 50.6% da SEJ. Desde 1991, a Ito-Yokado e a SEJ possuíam 60% da 7-Eleven, Inc.(SEI), empresa norte americana anteriormente conhecida como Southland Corporation, que havia fundado a rede de lojas de conveniência. Os alimentos frescos, de modo geral, representavam mais de 40% do total das vendas nas lojas japonesas da Seven-Eleven, e as margens de lucro eram superiores às de todas as outras categorias de produtos. Suzuki achava que os alimentos frescos acabariam tendo grande preferência popular nas lojas de conveniência nos EUA. Ele havia pressionado a subsidiária, sediada em Dallas, para que esta adotasse a estratégia japonesa. A SEJ havia demonstrado grande comprometimento, com o decorrer dos anos, no sentido de promover o sucesso da SEI. Ela aumentou o investimento na empresa para 73% em 2000, pagando um ágio de \$23,75 por ação, sendo que em meados de 2003, o valor da ação era aproximadamente \$12. Os japoneses até então, tinham sido muito pacientes, mas Keyes sabia que essa paciência estava se esgotando, e que era chegada a hora de apresentar algum resultado positivo, depois de tantos anos de esforço e dedicação. Embora Keyes compartilhasse a visão de Suzuki, e as indicações das vendas iniciais lhe inspirassem confiança de que a estratégia seria bem sucedida, havia muitas armadilhas, incógnitas, dúvidas, obstáculos em potencial. Havia uma acirrada concorrência entre as lojas de conveniência nos EUA, e Keyes não estava convencido de que o know-how dos japoneses no comércio varejista poderia “migrar” para uma cultura tremendamente diferente. Os hábitos alimentares dos consumidores nos EUA, eram muito diferentes dos encontrados no Japão e, portanto, as 7-Elevens nos EUA poderiam não conseguir imitar o modelo japonês. Os consumidores norte americanos



continuariam a comprar alimentos preparados da 7-Eleven em vez de comprar dos pontos de venda de alimentos dos concorrentes – os quais eram mais numerosos do que no Japão – depois que a iniciativa deixasse de ser novidade? Havia, de fato, um nicho de mercado nos EUA, para refeições fornecidas por lojas de conveniência, que já não estava sendo abastecido por outros pontos de venda de refeições prontas (para viagem)? E o mais importante, será que os consumidores norte americanos poderiam ser convencidos a comprar alimentos frescos preparados – para viagem – em um lugar que eles tradicionalmente viam como um ponto de parada para a compra de cigarros, cerveja, gasolina e bilhetes de loteria?

Histórico da Empresa:

Em 1927, quatro fornecedores de gelo de Dallas com 21 pontos de vendas em toda a cidade se uniram para formar a Southland Ice Company. A nova empresa se beneficiou do fato de que os fornecedores de gelo permaneciam abertos ao público após o fechamento dos pontos de venda de alimentos, e começou a vender, além de gelo, alguns itens muito procurados em mercearias, como leite, pão, e ovos, e até mesmo gasolina, em alguns locais. De acordo com muitos historiadores, o evento sinalizou o início de uma grande inovação no comércio varejista, a rede de lojas de conveniência. Com o fim da Lei Seca em 1933, as lojas começaram a vender cerveja, também. Esse conceito teve grande aceitação junto aos consumidores, e se tornou um negócio muito lucrativo, tendo inspirado o surgimento de muitos imitadores. Em 1946, a Southland adotou o nome e o logo “7-Eleven” para as suas lojas, refeletindo o horário estendido de atendimento ao público: das 07:00hs da manhã às 23:00hs da noite. Em 1973, a empresa tinha um faturamento anual de \$1,4 bilhões e rendimentos líquidos de \$23 milhões oriundos, de quase 5.000 lojas na maioria dos estados dos EUA e em algumas províncias do Canadá. Naquele ano, a Southland se expandiu além do mercado norte americano, tendo concordado em licenciar lojas 7-Eleven no Japão, à SEJ, mediante pagamento de royalties. Gradualmente, a empresa implantou lojas 7-Eleven em outros países, utilizando mecanismos similares de licenciamento da marca como a da concorrente Lawson. A Southland atingiu o apogeu em 1985, quando as suas 8.000 lojas e outros empreendimentos nos EUA e Canadá geraram \$13 bilhões em faturamento e \$212 milhões em rendimento líquido, e foi classificada como a sétima maior empresa no comércio varejista nos EUA. O sucesso da empresa se devia à sua habilidade de acompanhar as tendências de consumo e à sua disposição de experimentar idéias inovadoras. À medida que a população ia migrando dos centros urbanos das cidades para os subúrbios e periferias, após a Segunda Guerra Mundial, a 7-Eleven e outras



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

redes de lojas de conveniência estabeleceram muitas lojas em áreas suburbanas residenciais em expansão. As lojas atraíam um número cada vez maior de clientes de passagem e viajantes que precisavam fazer compras rápidas. A jornada de trabalho nas lojas era longa. Algumas chegavam a ficar abertas 24 horas por dia, para atender às necessidades dos clientes praticamente a qualquer hora do dia ou da noite. Por outro lado, os supermercados e hipermercados ficavam abertos por períodos mais curtos, e às vezes o cliente levava vários minutos só para estacionar o carro e chegar à entrada da loja. O fator conveniência conferia a esse tipo de loja uma vantagem competitiva em relação aos supermercados, e dava-lhes a oportunidade de cobrar preços mais elevados pelos poucos itens dos quais elas mantinham estoques e armazenamento. Em meados da década de 1960, a empresa começou a franquiar pontos de venda, arrendando uma loja inteiramente equipada mediante o pagamento de uma porcentagem do lucro bruto. Embora ela continuasse a operar as suas próprias lojas – o número de franquias nunca chegou à metade das lojas da 7-Eleven – essa mudança disponibilizou capital e, portanto criou as condições necessárias para que a empresa crescesse mais rapidamente. A Southland foia primeira empresa a usar caixas de leite – de papelão – em 1935. Ela lançou o Slurpee (refrigerante servido em um copo especial com canudinho) em 1965, e vendeu 150 milhões de unidades desse produto no ano seguinte. E, em 1973, a 7-Eleven se tornou a primeira empresa do comércio varejista nos EUA a oferecer bebidas em fontes self-service. Ela lançou o (copo de refrigerante) Big Gulp (32 onças) em 1976, o Super Big Gulp (44 onças) em 1983, e o Double Big Gulp (64 onças) em 1988. Desenvolvidos pela própria empresa, a Slurpee e o Big Gulp agregaram grande valor à marca, despertando a inveja de muitos concorrentes como a Lawson. Com o passar dos anos, as lojas 7-Eleven passaram a prestar vários serviços para atrair a clientela. Em meados da década de 1950, elas vendiam ordens de pagamento e faziam chaves, e no final da década de 1960 elas estavam alugando aparelhos de TV, enceradeiras, e máquinas para lavar carpetes. A gasolina passou a ser uma das principais fontes de renda depois de 1970, elevando a sua participação no total das vendas da empresa, de menos de 3% para mais de 25% em 1985, à medida que uma quantidade cada vez maior de lojas adquiria bombas de gasolina. Em 1969, a Southland contratou o chefe do Sistema de Armazéns Reembolsáveis do Exército e da Força Aérea para criar um novo sistema de distribuição, que serviria ao seu abrangente império com mais eficiência e eficácia. Ele projetou uma rede de centros de distribuição localizados em várias partes do país, que usava métodos computadorizados de controle de inventário e movimentação de mercadorias como plataformas elevatórias. Isso propiciou uma redução substancial dos inventários das



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

lojas, e, graças à consolidação das entregas, do número de entregas nas lojas. Muitas empresas do comércio varejista admiravam o sistema, considerando-o muito avançado. Esse sistema continuou a ser um modelo para o segmento durante toda a década de 1970 e nos primeiros anos da década de 1980.

Transição:

Durante a década de 1980, a concorrência, cada vez mais acirrada, e outros problemas cada vez mais sérios, abalaram a estrutura da Southland. O número de lojas de conveniência dobrou, à medida que as principais indústrias de petróleo passaram a transformar os postos de gasolina, que geralmente ficavam em locais privilegiados, em pequenas lojas de conveniência com bombas de gasolina self-service. Os supermercados e hipermercados passaram a ter jornadas de trabalho mais longas, às vezes chegando a funcionar 24 horas por dia, o que reduzia a vantagem das lojas de conveniência – isto é, o fato de que elas ficavam abertas por longos períodos – e, portanto, foi ficando difícil justificar os preços mais altos que as lojas de conveniência podiam cobrar até então. A empresa não fez os investimentos em tecnologia da informação de que ela precisava para permanecer na vanguarda do merchandising e do gerenciamento de inventário, e pouco fez para melhorar o sistema modelo de distribuição que havia criado anos atrás. Além disso, no final da década de 1970 e no início da década de 1980, a Southland havia diversificado suas operações, agindo e atuando em segmentos tão diversificados quanto o refino de petróleo (Citgo), auto-peças, e empreendimentos imobiliários, tornando-se vulnerável a uma aquisição hostil. Em um esforço para se defender de investidores hostis, em 1987, alguns membros da família fundadora transformaram a Southland em uma empresa limitada, por meio de uma aquisição alavancada, mas o fardo da dívida levou a empresa à concordata e conseqüente falência em 1990. Alguns dos seus principais concorrentes – por exemplo a Circle K., a Cumberland Farms, a National Convenience Stores – também faliram, mais ou menos na mesma época. Quando a situação financeira da Southland piorou, a Ito-Yokado concordou, em 1988, em conceder um grande empréstimo à empresa, mediante uma redução nos pagamentos mensais de royalties, e, em 1989, ela adquiriu todas as 58 lojas da 7-Eleven no Havaí, da Southland. Quando a Southland apresentou pedido de falência, no ano seguinte, Susuki, então presidente da SEJ, convenceu a Ito-Yokado a ajudar a salvar a empresa, para manter o negócio das lojas de conveniência intacto e em funcionamento. Suzuki acreditava firmemente que a empresa norte americana poderia ser reerguida com o emprego das estratégias e procedimentos gerenciais que ele havia liderado no Japão com grande sucesso. Em 1992, a Southland emergiu da falência. Nesse ponto a empresa japonesa de comércio varejista possuía 61% do capital da



empresa reestruturada e reerguida. As empresas continuaram a ser entidades separadas, com Masatoshi Ito na função de presidente e Suzuki como vice-presidente do conselho de administração da unidade norte americana. Em 2000, a Southland Corp. passou a se chamar 7-Eleven, Inc.

Seven-Eleven Japan Co., Ltd.

O conceito da loja de conveniência foi introduzido no Japão por volta de 1970. Havia aproximadamente 500 lojas desse tipo funcionando em 1974 quando a Seven-Eleven Japan (SEJ) abriu sua primeira loja. A estratégia de Suzuki, em parte, consistia no franqueamento de lojas e na rápida expansão e crescimento. Os pequenos mercados familiares há muito dominavam o setor varejista de alimentos no Japão, e representavam uma força política considerável. Em vez de abrir novas lojas para concorrer diretamente com os mercados locais que atuavam no setor de varejo, a empresa escolheu, cuidadosamente, lojas familiares e convenceu seus donos a transformar seus negócios em 7-Elevens. Ao escolher os locais das lojas, a empresa seguiu, rigorosamente, critérios para avaliar a lucratividade. As novas lojas foram avaliadas quanto à probabilidade de atingir metas e objetivos específicas de retorno sobre investimento (ROI) ao chegar ao quinto ano de operação. A SEJ proporcionou, aos seus franqueados, apoio gerencial e técnico, mas ficou isenta dos pesados gastos de capital referentes à propriedade, construção e manutenção que se fariam necessários se ela fosse a proprietária, de fato, das lojas. Outra vertente da estratégia de Suzuki era o estabelecimento do domínio do mercado. A empresa expandiu sua base territorial lentamente, agrupando várias lojas no mesmo bairro, para potencializar a eficiência e eficácia do seu sistema de distribuição, criar maior reconhecimento e valor da marca, melhorar a eficiência da propaganda, e impedir a entrada de concorrentes na área. Com 9.743 lojas no final de 2002, quase 1.300 delas somente em Tóquio, a SEJ era, de longe, a maior rede de lojas de conveniência do Japão. Mas as lojas estavam localizadas em apenas 32 das 47 regiões administrativas do Japão, ao contrário da maioria dos concorrentes, que haviam distribuído suas lojas de forma mais regular em todo o país. Havia partes populosas do país em que a SEJ ainda não havia entrado ou onde ela apenas havia se estabelecido recentemente. Em 2002, por exemplo, a empresa finalmente abriu as suas primeiras lojas na região de Chukyo, onde fica a terceira maior metrópole do Japão. Em 2001, de acordo com os analistas, a SEJ detinha uma participação de aproximadamente um terço do mercado do setor de lojas de conveniência. Cada loja da SEJ tinha, em estoque, aproximadamente 2800 SKU's (números de produtos) divididos em quatro categorias de produtos. A margem de lucro bruto em 2003, para cada categoria, era de 34,9% para alimentos processados (refrigerantes, bebidas alcoólicas,



pequenos doces, sorvetes, e bebidas com conteúdo nutricional); 32,4% para lanches rápidos (que consistiam, na sua totalidade, de produtos originais – isto é, itens de arroz cozido como bolinhos de arroz e lanches em caixas, e sanduíches e outros itens que têm o pão como matéria-prima, e itens delicatessen); 30,9% para alimentos de consumo diário (leite e bebidas lácteas, doces, sobremesas, e alimentos frescos); e 22,6% para produtos não comestíveis (jornais e revistas , cigarros, utilidades domésticas, e jogos eletrônicos – softwares). As lojas de conveniência no Japão enfrentavam pouca concorrência por parte dos mini-mercados dos postos de gasolina, e até o início da década de 1990, elas se beneficiaram da regulamentação governamental que limitava o tamanho e os horários de funcionamento das lojas de porte médio e grande. Na verdade, devido ao ambiente regulamentar do país, muitas redes de supermercados investiram em lojas de conveniência, como uma forma de crescimento. Formada como uma subsidiária da Ito-Yokado, e totalmente controlada por esta última, a SEJ tinha as suas ações negociadas em separado, em 1979, na Bolsa de Valores de Tóquio. No ano findo em 28 de fevereiro de 2003, a SEJ teve uma receita operacional de \$424,1 bilhões e uma receita líquida de \$82,4 bilhões, tendo, portanto, registrado um crescimento em relação aos números do ano anterior: receita operacional de \$384,4 bilhões e receita líquida de \$81,7 bilhões. O valor de mercado da empresa superou o valor da Ito-Yokado, e o seu retorno sobre o investimento, de 13,4% a classificou entre as empresas de capital aberto de primeira linha, no Japão.

Os Alicerces do Sucesso – Distribuição:

Pouco depois de a SEJ iniciar suas operações, Suzuki abalou as estruturas da cultura empresarial japonesa, ao abandonar uma antiga prática, para racionalizar o sistema de distribuição da empresa. Tradicionalmente, os fabricantes, no Japão, vendiam os seus produtos aos atacadistas com os quais eles, muitas vezes, tinham um relacionamento antigo. Os atacadistas, por sua vez, vendiam esses produtos aos varejistas. Às vezes o processo de transferência envolvia duas ou três camadas de atacadistas. Suzuki achava esse sistema caro, demorado, e altamente ineficiente e ineficaz. Ele introduziu uma nova política, de acordo com a qual os fabricantes, em uma área definida, teriam que entregar os seus produtos a um único atacadista, o qual teria a responsabilidade de separar os produtos, consolidá-los em lotes, e entregá-los a cada uma das lojas. Ao mesmo tempo, outro projeto agrupava os produtos – separados por temperatura – em Centros Combinados de Distribuição (CDC), onde um sistema avançado de identificação digital individual os separava por loja e as entregas eram feitas em carregamentos consolidados. A empresa tinha 294 CDCs no país inteiro, em 2003, divididos em quatro



categorias de temperatura: alimentos congelados (-20 graus Celsius); alimentos resfriados (-5 graus Celsius); caixa de lanche (20 graus Celsius); e alimentos secos e itens não-comestíveis (temperatura ambiente). A empresa se beneficiou enormemente da melhoria da eficiência e eficácia (inventários drasticamente reduzidos, maior utilização da capacidade), e dos custos de entrega muito mais baixos do novo sistema de distribuição. O sistema combinado de distribuição permitiu que a SEJ reduzisse o número de entregas diárias de caminhão a cada loja, de 70 em 1974 para menos de 10 em 1998. O sistema de distribuição, na sua totalidade, era de propriedade de terceiros dedicados à atender a SEJ, e por eles operados. Portanto, a empresa não era obrigada a arcar com os elevados gastos ou custos fixos. Suzuki reconheceu que a ruptura de relações tradicionais, no Japão, era uma questão muito delicada, e , portanto, para minimizar quaisquer ressentimentos, ele continuou a pagar uma comissão ao principal atacadista de cada fabricante, ainda que eles não estivessem desempenhando nenhuma função.

Tecnologia da Informação:

Desde o final da década de 1970, a SEJ vinha realizando grandes investimentos na tecnologia da informação. Em 1982, cada loja possuía caixas registradoras do tipo ponto de venda (POS). Tratava-se do primeiro caso de utilização do sistema POS, em larga escala, no Japão. No início da década de 1990, cada loja estava equipada com um computador PC, para que os empregados e funcionários da loja, e não apenas os funcionários da matriz, pudessem analisar os dados do POS. Em 1999, a empresa concluiu a implementação de uma rede de informação de quinta geração, a um custo de \$60 bilhões. O sistema conectava cada loja à matriz da empresa e aos fornecedores por meio de telecomunicações via satélite e de uma rede integrada digital de serviços. Por ocasião de cada venda, por exemplo, os balconistas da loja inseriam, na registradora, a idade e o gênero do comprador, para ajudar a SEJ a entender quais eram os produtos que atraíam os diversos consumidores. A empresa monitorava, constantemente, as informações dos POS para detectar qualquer queda nas vendas de um produto. Isso possibilitava uma reação rápida, e ela parava de estocar ou armazenar itens que não estavam vendendo bem. Dessa forma, a empresa substituía, regularmente, de metade a dois terços dos seus produtos, anualmente. O “feedback” era particularmente útil na área de alimentos frescos. A empresa utilizava as informações para desenvolver, junto aos fornecedores, produtos novos e que tinham mais aceitação no mercado e dos consumidores. A confiança que a SEJ tinha na sua própria capacidade de prever as vendas ao consumidor lhe permitia abrir mão do direito de devolver o produto ou mercadoria encalhada aos fabricantes ou fornecedores, e, portanto, lhe dava condições de exigir preços de compras mais



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

baixos. Como a maioria das suas lojas eram operadas por franqueados, a SEJ possuía uma estrutura organizacional muito linear, e só precisava de um pequeno número de empregados ou funcionários – aproximadamente 4.400 – em 2003. Um quarto dos empregados trabalhava como assessores operacionais de campo (OFC), estabelecendo um elo crucial entre os franqueados e a matriz da empresa. Cada OFC era responsável por 8 a 10 lojas, e era obrigado a visitar cada uma delas pelo menos duas vezes por semana. Em cada visita, ele devia permanecer pelo menos duas horas na loja. A principal atribuição dos OFCs era manter os franqueados informados a respeito dos mais recentes progressos na área de tecnologia da informação, como por exemplo, melhorias na análise dos dados dos POS, novas técnicas de vendas, e outras questões pertinentes. Muitas das informações úteis que eles divulgavam eram adquiridas em reuniões às quais todos os CFCs da empresa compareciam. Essas reuniões ocorriam semanalmente em Tóquio. Uma das principais características da cultura que Suzuki implantou na SEJ era a participação ativa de todos os empregados ou funcionários, até mesmo os balconistas de meio expediente, no processo decisório. Em vez de utilizar o sistema POS para reposição automática de produtos ou mercadorias, cada empregado era responsável pela administração de itens específicos. Eles contavam com vários tipos de informação, não apenas os dados do POS, ao reabastecer o estoque ou armazenamento. Por exemplo, a SEJ era assinante de um serviço de previsão de tempo on-line, para que os empregados ou funcionários estivessem cientes das prováveis condições meteorológicas no decorrer dos próximos dias. Outros itens a serem levados em consideração eram eventos locais, num futuro próximo, que pudessem afetar as vendas de certas mercadorias ou produtos. Suzuki freqüentemente insistia em pedir aos seus empregados ou funcionários e franqueados que descobrissem o que o cliente queria, e que esses produtos estivessem disponíveis. Ele disse: Todos os dias fazemos um esforço para descobrir exatamente o que nossos clientes querem, e de que tipo de ajuda podemos precisar para atender aos seus desejos, que estão sempre mudando. Tentamos ler suas mentes e compreender seus pontos de vista, mas essa é uma tarefa difícil, porque os requisitos de um cliente mudam dependendo do tempo, das condições familiares, condições financeiras, etc...Mesmo assim, o nosso ponto de partida é o ponto de vista do cliente...Foi assim que planejamos a nossa logística e a localização dos fornecedores de alimentos. Nos EUA, atualmente, empresas como a WalMart estão sendo muito bem sucedidas utilizando o sistema “push”. Mas no futuro os clientes vão querer algo diferente, e até mesmo a WalMart vai ter que mudar ou então vai ficar ultrapassada.



Alimentos Preparados:

Lanches rápidos (ou recentemente preparados) traziam grandes margens de lucro e por muito tempo tinham representado a mais alta porcentagem no total de vendas da SEJ. A situação era muito diferente nas lojas da 7-Eleven nos EUA, onde as vendas de alimentos frescos, tradicionalmente, tinham representado volumes menores. Inicialmente Suzuki se concentrou na venda de caixas de lanches japoneses tradicionais (contendo arroz, peixe ou carne, e verduras ou uma salada) e petiscos, como bolinhos de arroz, com ênfase na qualidade para atrair os clientes. Com o tempo o cardápio de lanches rápidos passou a incluir sanduíches, saladas, verduras cozidas, e itens de delicatessen e outros. Durante muitos anos, os principais concorrentes de Suzuki eram as pequenas lojas independentes, especializadas em caixas de lanches, à quais o cliente tinha acesso à pé. Na década de 1990, as redes de restaurantes de preços acessíveis se tornaram concorrentes cada vez mais fortes. No entanto, à longo prazo, a situação favorecia os alimentos preparados comprados em lugares como as lojas de conveniência. Esse segmento vinha mostrando um constante crescimento, de 6% do total gasto em alimentos no Japão em 1990 a 15,5% em 2003.

Nihon Delica Foods:

Em 1979, a SEJ uniu os seus fornecedores de alimentos, formando uma cooperativa denominada Nihon Delica Foods (NDF). A NDF representava 84 empresas que operavam 171 unidades de preparação de alimentos em todo o território japonês, para abastecer as lojas da 7-Eleven diariamente com uma variedade de alimentos. A NDF coordenava a execução – compra de matéria-prima, logística, etc... – enquanto o contrato, de fato, e as condições, eram negociados entre cada fornecedor e a SEJ. O grande atrativo para que as empresas se tornassem fornecedoras da SEJ era o rápido crescimento em volume, que a cooperativa propiciava. Nos primeiros dez anos, as vendas da NDF para a SEJ haviam dobrado. Os membros da cooperativa tinham muitos benefícios práticos – desde a economia de escala mediante a aquisição de matéria-prima em grandes quantidades, até a troca de informações a respeito de desenvolvimento de produtos ou mercadorias, e a obtenção de assessoria referente a melhorias em equipamentos de cozinha. A NDF patrocinava seminários de controle de qualidade e cuidava de toda a logística, incluindo as entregas nas lojas. Para manter altos padrões de maneira constante, a NDF criou um sistema de classificação de qualidade A-B-C. Os próprios membros da cooperativa asseguravam o funcionamento do sistema. As empresas passavam por uma avaliação a cada seis meses, e qualquer membro que recebesse três Cs deixava de ser fornecedor da SEJ. Para assegurar o recebimento, pelos



clientes, de produtos frescos de qualidade, os alimentos eram preparados continuamente e entregues nas lojas três vezes ao dia – pela manhã, no começo da tarde, e no começo da noite. Devido à localização estratégica dos centros de preparação e dos CDCs, e à grande concentração de lojas, os trajetos eram curtos e isso agilizava e facilitava as entregas.

Itens Originais:

Usando uma abordagem de merchandising em equipe, a SEJ se associou aos fabricantes para desenvolver a sua própria linha de produtos, conhecidos como “itens originais”. Esses itens representaram o grande impulso no crescimento das vendas da empresa. Em 2003, os itens originais eram responsáveis por 50% do total das vendas nas lojas, em comparação com 45% em 2002 e 40% em 2001. A empresa trabalhava em estreita colaboração com os fabricantes e fornecedores, do início ao fim do processo, do desenvolvimento do produto e pesquisa de fornecedores dos ingredientes até a produção, marketing e logística. Embora os itens originais fossem, na sua maioria, alimentos – a categoria de lanches rápidos, na sua totalidade, era composta de itens originais – eles também incluíam produtos não comestíveis, como cosméticos. A maioria dos varejistas introduzia produtos com as suas marcas exclusivas para aumentar o volume de vendas a preços mais baixos. A SEJ, por outro lado, dizia que a sua principal estratégia, no tocante aos itens originais, era oferecer aos clientes não os preços mais baixos, mas algo de valor – alta qualidade, preços razoáveis. Os produtos desenvolvidos em conjunto, em geral, propiciavam taxas de lucro mais altas do que os produtos das marcas de âmbito nacional. A empresa investiu muito tempo e recursos para entender as expectativas dos clientes, bem como os seus gostos, que estavam sempre mudando. Como resultado da preocupação cada vez maior, dos clientes com a questão da saúde, a SEJ anunciou, em 2002, que os itens originais não teriam, como ingredientes, nenhum conservante ou corante artificial. Da mesma forma, reagindo ao “feedback” dos clientes, a empresa começou a oferecer complementos de lanches, em porções individuais, e porções na metade do volume normal, de itens originais de grande aceitação no mercado, como caixas de lanches. Em 2002, a SEJ se associou a uma revista feminina publicada por outra empresa do Grupo Ito-Yokado para fazer uma pesquisa de opinião – sobre alimentos – junto às leitoras: o que elas queriam comer, suas preocupações com a nutrição, etc... Em seguida a SEJ incorporou os resultados da pesquisa a uma nova linha de caixas de lanches contendo pequenas porções de várias verduras e um arroz germinado nutritivo. As mulheres geralmente eram responsáveis por 20% a 30% das vendas de caixas de lanches, mas elas compraram aproximadamente 50% dos produtos da nova linha.” Para manter a força do nosso



empreendimento,” Suzuki disse, “é muito importante que os nossos empregados continuem a ter sensibilidade suficiente para perceber para que lado os clientes estão indo. A SEJ não pode deixar de acompanhar as mudanças no gosto dos clientes.”

Serviço de Refeições em Domicílio:

Em 2000, a SEJ criou uma subsidiária chamada Seven-Meal Service Co., Ltd., que usava a infraestrutura existente da SEJ – centros de preparação, distribuição, e rede de tecnologia da informação – para operar um serviço de entrega de refeições. Embora ainda estivesse em fase de experiência, o serviço havia se expandido gradualmente, e, em 2003, se encontrava disponível em aproximadamente 3000 lojas em Tóquio, Sitama, Chiba, e Kanagawa. Os clientes podiam pedir refeições (almoço e jantar) pessoalmente, em uma loja 7-Eleven local, ou on-line, em casa ou no trabalho. As refeições podiam ser enviadas à loja, onde os clientes as recebiam, ou podiam ser entregues diretamente nas residências dos clientes. Era necessário fazer o pedido na noite anterior ao dia da entrega. O objetivo era criar um núcleo de clientes assíduos. As refeições eram diferentes dos pratos principais vendidos nas lojas, e freqüentemente havia mudanças nas opções, para garantir a variedade. Os usuários regulares que se cadastravam on-line recebiam menus atualizados automaticamente. A empresa tinha como público-alvo os jovens profissionais liberais ou autônomos e especialmente o número cada vez maior de idosos no país. O número de idosos na clientela da SEJ havia crescido de 9% de todos os clientes em 1998 para 21% em 2003. Muitos desses clientes eram pessoas ocupadas e/ou moravam sozinhas e não queriam ou não tinham tempo para preparar uma refeição só para eles. A SEJ apostava que, alguns deles, em vez de comerem sozinhos em um restaurante, se sentiriam mais à vontade alimentando uma refeição mais barata, em suas casas, enquanto liam um livro ou assistiam à televisão.

Desafio:

O consumidor japonês médio, de acordo com as estimativas de Suzuki, gastava entre \$500 e \$1000 para almoçar. O valor mais alto era o preço de uma refeição em um restaurante barato. Suzuki e a SEJ precisavam manter o preço das suas refeições (caixas de lanche, etc.) em torno de \$500 para manter a competitividade, mas ele também observou que era preciso ter muito cuidado com a precificação, e citou um exemplo recente em que a empresa demonstrou estar um passo à frente da visão tradicional. Nos períodos difíceis, economicamente, no Japão, a tendência geral entre as empresas do ramo de alimentação era cortar os preços ou introduzir itens de preços mais baixos. Embora alguns empregados da SEJ tivessem aconselhado a empresa a introduzir um bolinho de arroz mais barato, Suzuki resolveu



fazer o contrário. Ele disse que os clientes vinham dizendo aos balconistas das lojas que queriam produtos ou mercadorias de qualidade mais alta, e, portanto, ele ordenou à empresa que desenvolvesse um bolinho de arroz de melhor qualidade, a um preço 50% acima do preço do produto comum. Lançado em 2001, o produto teve enorme sucesso e contribuiu para um aumento anual de 27% no total de vendas de bolinhos de arroz. Suzuki enfatizava a importância do controle de temperatura na qualidade dos alimentos. Este era o principal motivo de ele ter desenvolvido os CDCs separados por faixas de temperaturas. Ele disse: “O nosso desafio é reproduzir uma coisa que os clientes podem preparar na sua própria cozinha, e apresentar o mesmo tipo de gosto e qualidade...Não podemos fazer nada nas lojas porque as lojas da 7-Eleven no Japão são pequenas. Portanto, a comida tem que ser preparada em outros locais. Mas os nossos clientes querem comer produtos em uma condição igual àquela que teriam se fossem preparados na hora, ali mesmo. Precisamos continuar a fornecer alimentos agradáveis ao paladar, de alta qualidade, a um preço bem razoável.”

Hábitos Alimentares dos Japoneses:

O primeiro grande desafio, no que se refere aos hábitos modernos no Japão, ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando os clientes passaram a se afastar da dieta habitual de arroz, peixe, e verduras, para comer mais carne, lanches e outros alimentos ocidentais. Outra mudança estrutural a longo prazo, o hábito de comer fora, surgiu na década de 1970, e gradualmente foi se tornando mais comum. As pessoas passaram a cozinhar menos em casa, e em vez disso passaram a frequentar restaurantes, ou a comprar refeições prontas em lugares como as lojas de conveniência e fast-foods. A tendência era o resultado de vários fatores sociológicos: um contínuo aumento no número de residências de um só morador; a enorme quantidade de mulheres que ingressavam no mercado de trabalho; atividades que contribuíam para o abandono das refeições tradicionais, compartilhadas com a família (por exemplo, muitas crianças em idade escolar tinham aulas de reforço à noite); maior renda disponível; e a proliferação das cadeias de restaurantes de baixo custo, serviços de entrega de pizzas em domicílio, fast-foods e empreendimentos similares. Os restaurantes familiares e as lojas de conveniência surgiram no início da década de 1970 e rapidamente conquistaram a aceitação do público. No início do Século XXI, toda uma geração de adultos via esses estabelecimentos como uma parte natural da sua experiência cotidiana. Os executivos da SEJ observaram uma tendência, a longo prazo: um número cada vez menor de pessoas estava levando comida preparada em casa para o trabalho; em vez disso elas preferiam comprar uma caixa de lanche. Os analistas previam que à medida que as pessoas em todas as



faixas etárias fossem ficando mais maduras, elas iriam gastar mais, e não menos, em alimentos preparados fora de suas residências ou casas. Um analista da indústria da indústria de alimentos, em 2002 atribuía a falta de crescimento no faturamento, no setor de restaurantes, durante a década de 1990, às grandes reduções de preços, resultantes de uma acirrada concorrência. O analista também citou outro fator: “Um dos motivos para a falta de crescimento no faturamento dos restaurantes...foi a perda de participação no mercado para as lojas de conveniência, especialmente a Seven-Eleven Japan. De fato, as vendas de caixas de lanches e produtos de delicatessen na Seven Eleven Japan totalizam \$600 bilhões. Isso significa mais de 1,4 vezes as vendas da maior rede de restaurantes, o McDonald`s (Japão).

Crescimento das Lojas:

Além do enorme número de lojas de conveniência no Japão, o ambiente comercial se tornou ainda mais competitivo na década de 1990, à medida que um número cada vez maior de supermercados passou a ficar aberto por mais tempo, em alguns casos até 24 horas por dia. Suzuki, no entanto, sabia que a concorrência não o preocupava, porque a SEJ tinha a sua própria – e exclusiva – cultura, que estava funcionando muito bem. Ele disse: “Eu insisto em dizer aos meus empregados que eles não devem se importar com a concorrência Mesmo quando visito os Estados Unidos, não passo muito tempo visitando outras lojas, porque essas empresas operam de acordo com as suas próprias filosofias. Muita gente tenta copiar alguma coisa boa a respeito das lojas dos seus concorrentes, mas se você tiver a sua própria filosofia, desde as bases da empresa, você não pode simplesmente ir pegando algumas idéias por aí...Em vez de visitar outras redes de lojas de conveniência, retornem ao seu ponto básico de partida: fiquem de olho nos seus clientes, e não nos seus concorrentes.” Apesar do seu grande tamanho, a empresa ainda achava que tinha muito espaço para crescer, mesmo nas áreas onde estava presente há muito tempo. Durante quase 30 anos, ela havia se concentrado no esforço de colocar as lojas em áreas urbanas e residenciais, onde as restrições de espaço da maioria dos lares japoneses faziam com que os clientes contassem com a sua loja de conveniência local como um “segundo refrigerador”, comprando itens várias vezes por semana. Nos últimos anos, a SEJ ampliou o espectro de localização das lojas, abrindo mais e mais lojas nos centros urbanos, perto de estações ferroviárias e de metrô, e em áreas de escritórios e áreas que estão sendo alvo de novo desenvolvimento, além das áreas residenciais. Ela também estava abrindo lojas em áreas suburbanas e periferias mais afastadas, escolhendo as principais localizações ao longo das estradas principais. Um dos principais fatores que influenciavam a estratégia



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

de crescimento era o longo e contínuo declínio das lojas familiares, de 1.45 milhões em 1982 para 900.000 em 2002. Outro fator foi a queda dos valores de imóveis, que resultou da luta de uma década que o Japão teve com a deflação. Desde 1995, a SEJ havia mudado a localização de mais de 1.000 lojas com desempenho insatisfatório, com o consentimento dos franqueados. Frequentemente um novo local era muito próximo do local anterior, porém mais bem situado para se beneficiar do fluxo de clientes e da dinâmica do mercado, que está sempre em transformação. A depressão no mercado de imóveis havia acelerado tanto as mudanças de lojas quanto a abertura de novas lojas. Em 2002, a empresa fechou 303 lojas, mudou de lugar 233 delas, e acrescentou 394 novas localizações, tendo uma expansão da rede, para 627 lojas. Ao mesmo tempo, a SEJ encurtou o tempo durante o qual se esperava que as novas lojas atingissem as metas de ROI, de cinco para três anos. A empresa também abandonou uma estratégia em que todas as lojas eram franquias, e começou a ser a proprietária e operadora de um número maior das suas lojas. Em 2003, a SEJ era a operadora direta de 763 lojas, em comparação com 296 em 1998.

Outros Serviços:

A SEJ oferecia uma grande variedade de produtos e serviços, para agregar valor às lojas, nas mentes dos consumidores. As lojas ofereciam revelação de fotografias, copiadoras coloridas self-service, e pagamento de contas de concessionárias de serviços públicos, além de outras contas. Durante o exercício de 2003, a empresa começou a instalar copiadoras multi-funcionais, que davam aos clientes a opção de adquirir ingressos de cinema, concertos, e outros eventos especiais; registrar e pagar serviços de certificação e testes; comprar passagens de avião e até mesmo fazer reservas para um pacote completo de férias. As lojas serviam como ponto de entrega e recolhimento de uma conhecida empresa de entrega rápida de pacotes. No exercício de 2003, a SEJ processou 14 milhões de pacotes para clientes. A partir de 2001, a empresa começou a colocar caixas automáticas do IYBank nas lojas. O IYBank era uma joint-venture da SEJ e da sua controladora Ito-Yokado. Em 2003, havia caixas automáticas disponíveis em mais de 5.000 lojas em 13 regiões administrativas, e várias outras instituições financeiras haviam se associado à rede IYBank.

Reposicionando a 7-Eleven no Mercado dos Estados Unidos/A Recuperação

Em 2003, a SEJ era a maior rede de lojas de conveniência no mercado altamente competitivo dos Estados Unidos. No exercício de 2002, a empresa gerou mais de \$10,1 bilhões em receitas provenientes da venda de mercadorias e produtos (72%) e gasolina (28%), nas suas 5.823 lojas de conveniência, nos Estados Unidos (5.327) e Canadá (496). As lojas estavam localizadas em 31 estados nos Estados



Unidos e no Distrito de Columbia, e em cinco províncias do Canadá. Os lucros brutos totalizaram quase \$2,8 bilhões e a margem de lucro bruto sobre a venda de mercadorias e produtos era de 34,7%. As vendas tiveram um crescimento de 5,4% no decorrer do ano de 2001 e as vendas na mesma loja tiveram um crescimento de 3,3%, estabelecendo um recorde de cinco anos de sólido crescimento das vendas na mesma loja. O tabaco e as bebidas não-alcoólicas foram responsáveis por metade do total de vendas de mercadorias. Aproximadamente 60% das lojas da SEJ nos Estados Unidos eram franquias independentes, e aproximadamente a metade delas vendia gasolina. A empresa recebeu mais \$103 milhões em “outras receitas”, principalmente em pagamentos de royalties de operações licenciadas em 19 países, incluindo o Japão e os Estados Unidos (outras 485 lojas)... A maior concentração de lojas da 7-Eleven se encontrava na Ásia, onde as lojas de conveniência tinham grande aceitação por parte dos consumidores. No total, 23.434 lojas de conveniência no mundo inteiro tinham a bandeira 7-Eleven no final de 2002. Isso fazia da empresa a maior rede de lojas de conveniência do mundo. Em 2002, as lojas da 7-Eleven no mundo inteiro geraram mais de \$33 bilhões em receita total.

Adotando o Modelo Japonês:

Em abril de 2000, Jim Keyes foi nomeado principal executivo e presidente da SEJ, após exercer vários cargos no corpo gerencial da empresa nos 15 anos anteriores. Keyes se lembrava de um encontro, em 1985, com John Thompson, que durante muito tempo havia sido o presidente e principal executivo da Southland. Nessa ocasião, ele havia perguntado a Thompson “se ele achava que o negócio das lojas de conveniência estava maduro.” Keyes disse: (Thompson) me contou uma história do pai dele, o fundador original do empreendimento, que havia dito que a conveniência nunca amadureceria, e que, de fato, o que poderia acontecer era o seguinte: a necessidade de conveniência só poderia crescer, à medida que as pessoas se tornassem cada vez mais ocupadas. No entanto, ele disse que os produtos que definimos como sendo de conveniência certamente poderiam amadurecer e, se não mudássemos constantemente, e se não apresentássemos inovações, à medida que as necessidades de conveniência mudassem, não sobreviveríamos como empresa ou como indústria. A empresa faliu cinco anos depois, “ disse Keyes,” principalmente por ter ignorado essa visão. A 7-Eleven teve um sucesso enorme no decorrer das décadas de 1970 e 1980 (mas ela) se acomodou com uma linha de produtos que incluía cervejas, refrigerantes, Slurpees, e cigarros, pois essas eram as coisas que as pessoas definiam como conveniência na época. No entanto, à medida que as necessidades de conveniência iam mudando, e as pessoas passaram a desejar novos serviços e produtos...a empresa não acompanhou os



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

acontecimentos...Caímos em uma armadilha: a prática de definir participação de mercado em termos de número de lojas...(E) paramos de criar valor em cada nova loja. Os principais pontos fracos estavam lá, mas de alguma forma nós não os víamos, pois estávamos usando as medidas erradas. Hoje, percebemos que temos que estar mais em contato com o cliente, precisamos inovar e mudar à medida que o cliente muda, para podermos sobreviver. Depois de se desfazer dos ativos que não faziam parte do negócio principal, e diminuir o número de lojas, a 7-Eleven, Inc. saiu do vermelho em meados de 1980, e gradualmente reconstruiu o negócio nos Estados Unidos, adotando a estratégia da SEJ de fazer com que o segmento de alimentos frescos se tornasse um dos principais geradores de receitas e lucros. “Qualquer um pode vender cerveja, cigarros, e carne seca,” disse um executivo da empresa.”Resolvemos nos diferenciar por meio de uma estratégia de venda de alimentos frescos”. Os consumidores nos Estados Unidos gastavam aproximadamente 47% das suas despesas totais com alimentos em refeições fora de casa. A Southland havia experimentado oferecer alimentos frescos antes – hambúrgueres e sanduíches de baguete – mas nunca obteve muito sucesso, pois se tratava de um segmento intensivo em termos de mão-de-obra e não era economicamente eficiente e eficaz. Keyes disse que a Southland Corp. nunca tinha dado muita atenção ao seu licenciado japonês, e portanto, nunca percebeu que Ito e Suzuki “tinham reinventado a 7-Eleven” com o conceito de alimentos frescos.”Eles não estavam preparando a comida no local. Em vez disso, eles alavancaram a sua escala e construíram uma estrutura para apoiá-la,” ele disse.”Eles faziam o produto em um ambiente muito seguro e limpo.” Inicialmente, a SEJ tinha como objetivo preparar “jantares para comer no carro” com alimentos frescos simples, como donuts e sanduíches de delicatessen que pudessem ser consumidos quando a pessoa estivesse no trânsito, mas seus planos, a longo prazo, eram mais ambiciosos. Em 2000, Keyes disse: Se você nos vê como um local que vende cachorro-quente e chili, a idéia dos pratos principais para viagem pode ser muito ambiciosa. No entanto, a infra-estrutura que estamos desenvolvendo terá condições de preparar alimentos frescos da maior qualidade. Daqui a alguns anos, você poderá parar em uma 7-Eleven e pegar uma refeição de qualidade, de restaurante, que você se sentirá à vontade para levar para a sua família, em casa.” Depois de assumir o comando da empresa, Keyes admitiu alguns altos executivos de empresas como a PepsiCo, com experiência em alimentos e marketing, para auxiliar no esforço da 7-Eleven, que incluía o desenvolvimento de um sistema de itens comestíveis frescos de marca própria. Em 2002 a empresa considerou o empreendimento virtualmente completo e começou a se concentrar no lançamento de novos produtos. O processo de colocar o



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

programa em operação havia sido lento e difícil, principalmente porque implicava, basicamente, reformular uma cultura empresarial muito enraizada. A SEJ tinha que convencer os fornecedores de que a empresa realmente tinha mudado antes de fazer com que eles abrissem os seus livros e cooperassem 100% com o novo sistema.

A Criação da Infra-Estrutura/Distribuição Administrada

Em 2003, a SEJ havia criado uma rede de fornecimento de alimentos frescos que consistia de 13 centros de preparação de alimentos, 11 padarias, e 22 centros de distribuição, que serviam 80% das lojas da empresa diariamente. Não era viável incluir alguns bolsões isolados de lojas na rede, embora a empresa ainda estivesse procurando uma solução para entregar alimentos frescos em 100% das suas lojas. Isso poderia implicar a venda de algumas lojas e a saída de alguns locais. A SEJ começou a implementar o conceito do centro combinado de distribuição (CDC) em 1994, para facilitar a entrega diária de produtos e mercadorias alimentícias de alta qualidade, perecíveis, às suas lojas. Localizados estrategicamente nos Estados Unidos e Canadá, os CDCs operavam 7 dias por semana, 365 dias por ano. Eles recebiam produtos de múltiplos fornecedores, usavam uma operação de transferência entre docas para separar e carregar os produtos recebidos nos caminhões de distribuição, e despachavam os caminhões para fazer entregas diárias às lojas 7-Eleven locais. Para garantir o bom estado de aproximadamente 350 SKUs de alimentos frescos que eram transportados, tanto os CDCs quanto os caminhões de entrega possuíam dois compartimentos de temperatura controlada, um para produtos resfriados, mantidos a uma temperatura de 38 F (3,3 graus Celsius), e outro para produtos secos, mantidos a uma temperatura de 70 F (21,1 graus Celsius). A rede de abastecimento operava dentro de uma programação padronizada. Lojas isoladas da 7-Eleven enviavam pedidos de alimentos frescos para o escritório central da empresa em Dallas, pela rede de tecnologia de informação da empresa, até as 10 horas da manhã, todos os dias, e o escritório central processava e transmitia as informações aos centros de preparação de alimentos e padarias até às 11 horas da manhã. Os fornecedores fabricavam os itens até o início da noite, e entregavam os pedidos no CDC local, a partir de aproximadamente 6 horas da manhã, e no máximo até às 9 horas da manhã. Os CDCs separavam os carregamentos para entrega local entre 8 e 10 horas da noite e os caminhões saíam, nas suas rotas de distribuição, até às 10 horas da noite. A última entrega tinha que ser efetuada até às 5 horas da manhã (4 da manhã em Long Island) para que as lojas tivessem estoques de alimentos frescos disponíveis quando os clientes saíssem para o trabalho, pela manhã. Alguns fornecedores de alimentos e provedores de logística eram dedicados à 7-



Eleven, ao passo que outros não eram. “Terceirizamos tudo.” Disse Simon Osborn, diretor gerente de logística de CDC.”Não queremos possuir infra-estrutura,e, portanto, com poucas exceções, os nossos provedores de logística terceirizados são os donos de tudo.” Pra maximizar os seus recursos, a SEJ gradualmente expandiu o uso dos CDCs. Além de alimentos frescos, que consistiam de itens de café da manhã e almoço, os CDCs também lidavam com laticínios, sucos, ovos, pão, itens de padaria embalados, verduras e frutas, flores frescas, petiscos, e outros produtos perecíveis. Ainda assim, apenas aproximadamente 10% a 15% do total dos produtos da empresa eram entregues por meio da rede de CDC. A empresa estava desenvolvendo planos para lançar uma segunda distribuição “diurna” que sairia do CDC no final da manhã. A entrega típica era feita em 12 minutos ou menos, e os carregamentos consolidados significavam um número menor de caminhões no estacionamento, impedindo o acesso de clientes às lojas. A SEJ vinha trabalhando arduamente para convencer mais atacadistas e fornecedores que entregavam os produtos diretamente às lojas (SDS) a usar os CDCs, mas alguns deles se opunham à mudança. “Muitos dos nossos fornecedores DSD(Hostess, Frito-Lay, Coca-Cola, Pepsi, etc...) não acreditam no nosso sistema,” disse Osborn.”Eles ainda querem entrar nas lojas e repor, eles mesmos, o estoque. Eles querem ter a certeza de que não estão perdendo espaço nas prateleiras para os concorrentes.” Muitos deles tinham contratos com sindicatos – os quais não podiam romper – que eram incompatíveis com um sistema de CDC. Osborn explicou que havia grandes diferenças entre os sistemas de CDCs nos Estados Unidos e no Japão.”Os japoneses realmente têm nos estimulado a adotar o modelo de CDC,” ele disse.”Eles têm sido capazes de fazer três entregas por dia, promovendo mercadorias e produtos diferentes, para horas diferentes do dia. Mas nós não chegamos nem perto da densidade de lojas que eles têm. Em média, as rotas de distribuição deles têm 19 milhas, ao passo que as nossas, em média, têm 109 milhas. Não temos a densidade de lojas nem o volume de alimentos frescos que eles têm.”.

Representantes

Bill Norris, principal executivo e proprietário do Constance Food Group, fornecia, sem contrato de exclusividade, produtos para aproximadamente 230 lojas da 7-Elevens em Long Island. Ele fornecia sanduíches frescos, saladas, e outros itens. Isso representava aproximadamente um terço dos seus negócios. A sua empresa também fornecia alimentos frescos para caminhões de venda de refeições, hotéis, e máquinas de vender lanches, e era a provedora de logística da SEJ em Long Island. A Constance era um dos 13 centros de preparação de alimentos na rede da SEJ. Norris tinha sido um



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

fornecedor DSD de lojas 7-Eleven isoladas em Long Island, quando, em 1994, um gerente de mercado da empresa perguntou se ele queria estabelecer uma parceria, joint-venture ou fusão, trabalhando em um novo sistema de fornecimento de alimentos. Ele aceitou a proposta e se tornou parte de uma equipe que se reunia três a cinco dias por mês, para desenvolver o programa de alimentos frescos.”Eles me receberam de braços abertos,” Norris disse, “e desde então, eu estou gostando muito do sistema.” Tratava-se de uma mudança drástica, Norris observou, na maneira pela qual a empresa vinha fazendo negócios com os seus fornecedores. No passado, tudo era voltado para os preços e impessoal, e, conseqüentemente, havia pouca consideração com a qualidade dos alimentos. Agora o escritório central da empresa só estava interessado em fornecedores de alimentos de qualidade, o que, segundo Norris, foi o principal motivo para que ele participasse do programa. A empresa dava valor ao fato de que Norris operava uma unidade inteiramente aprovada pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, que excedia todos os requisitos das normas de segurança alimentar. De acordo com o novo sistema, os fornecedores de alimentos tinham contratos exclusivos com a 7-Eleven. Isso significava que a SEI só comprava deles. O contrato era válido por dez anos, inicialmente, seguido de opções para uma renovação por cinco anos. Norris disse que a SEI havia estabelecido uma estreita colaboração com os seus fornecedores de alimentos frescos e provedores de logística, baseada na confiança mútua. Todos os parceiros trabalhavam juntos e compartilhavam informações livremente, sobre todos os aspectos do negócio.”Na verdade, o contrato existe para assegurar que nós todos estejamos cientes das normas,” Norris disse. Um departamento de compras no escritório central da empresa alavancava o poder combinado de compra dos centros de preparação de alimentos, para negociar acordos em âmbito nacional, com fornecedores de ingredientes de alimentos com os mais baixos custos.” A 7-Eleven estabelece a natureza do contrato,” Norris disse, “e em seguida os centros de preparação de alimentos negociam com os fornecedores escolhidos.” Ele disse: Os nossos custos são um livro aberto para a 7-Eleven. Precisamos revelar tudo, e é isso que fazemos, até no nível do rendimento das carnes...Tenho um contrato que especifica as margens de lucro que terei. Os lucros são determinados tendo como base as margens e não o retorno do investimento ou outros parâmetros. Trata-se de uma verdadeira parceria, fusão ou joint-venture. Todos nós compreendemos que precisamos manter a competitividade se quisermos aumentar o volume dos nossos negócios com alimentos. A 7-Eleven certamente têm cumprido a sua parte da parceria. Eles têm sido uma excelente empresa no trato conosco. Eu realmente acredito no sistema. As parcerias com os fornecedores são a maneira de se trabalhar para conseguir



levar o produto ou mercadoria ao público com o melhor custo benefício e com boa qualidade. A SEI usava ingredientes de alta qualidade nos seus produtos alimentícios, e materiais de embalagem de boa qualidade, como celofane mais espesso, para preservar o produto, e caixas de papelão com um projeto visual atraente, para apresentação dos produtos. Os produtos dos centros de preparação de alimentos tinham uma vida útil, na prateleira, de somente dois dias (no caso dos produtos de padaria, a vida útil era de somente 24 horas), e tudo que não era vendido era descartado. Isso criou um problema, porque os consumidores estavam acostumados a pensar em produtos frescos à longo prazo – isto é, quanto mais longe, no futuro, estivesse a data de término de validade, mais fresco era o produto. Um item cuja validade vence hoje ou amanhã, na cabeça do consumidor, já ficou parado na prateleira por uma semana ou mais. A empresa reconheceu o problema e fez planos para educar o cliente no que se referia ao novo método de estabelecimento de datas de validade para produtos frescos. À medida que o sistema de produtos frescos ia atingindo a maturidade, Norris previa que os CDCs se expandiriam para três ou quatro entregas por dia, para cobrir todos os períodos de alimentação – café da manhã, almoço, lanches e jantar.

Padarias

Charlie Burman, principal executivo e proprietário da Baker Express – Mid-Atlantic, vinha fornecendo donuts em consignação, a aproximadamente 600 lojas da 7-Eleven na área de Baltimore, Washington D.C. e norte do Estado da Virgínia, desde 1970. Em 1993, um gerente da empresa, que trabalhava no escritório central em Dallas, lhe explicou como funcionava o novo sistema de alimentos. Burman disse que tinha que confiar no novo plano da empresa, porque a 7-Eleven era o seu único cliente, mas de qualquer forma ele ficou impressionado pelo nível das mudanças que ocorreram. A estratégia de alimentos frescos alterou fundamentalmente a sua relação com a empresa. Durante quase 25 anos como fornecedor DSD, ele nunca havia sido convidado a visitar o escritório central da empresa em Dallas. Depois que o novo programa foi implementado em 1994, ele passou a ser procurado com frequência, e seus conselhos eram utilizados e solicitados. Burman passou a visitar Dallas com frequência. Ele descreveu a experiência: A filosofia antiga da Southland era “vamos explorar o fornecedor”. A 7-Eleven só queria os fornecedores que tivessem os preços mais baixos. Não havia dedicação de espécie alguma. Nesse ponto, os japoneses disseram, “Não trabalhamos desse jeito. Precisamos de produtos de boa qualidade, precisamos de melhores fornecedores, fornecedores mais selecionados, fornecedores que pensem como nós. Vá encontrá-los”. Em 1994, definitivamente, houve uma mudança



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

cultural significativa. A 7-Eleven nos disse, “Fizemos coisa muito idiotas no passado, e agora fomos instruídos para acabar com essa idiotice.” Eu disse, “Vou ajudá-los.” Estamos falando de visão, paixão, e comprometimento. Não se pode tocar uma música de forma diferente da forma que os japoneses incorporaram a esse sistema de negócios. É necessário que haja uma harmonia completa, desde a diretoria da 7-Eleven até o balconista que trabalha no terceiro turno, na loja mais afastada da empresa, para que o sistema funcione. Há muita gente que entende o sistema e que diz: “Isso é elegante.” E sou apenas um cara que fornece donuts, e andar pelos corredores da matriz da empresa, e se dirigir a todos pelo primeiro nome, começando por Jim Keyes, receber esse tipo de reconhecimento corporativo, como pequeno negociante que sou, é algo que eu jamais esperaria na cultura antiga da empresa. Desde o início, eles me disseram que o meu trabalho era desafiar o status quo. Eles disseram, veja, temos que nos livrar de muito peso morto por aqui. Temos que nos distanciar do pensamento antigo da Southland...Os japoneses se movem lentamente, deliberadamente, coletivamente, com bons modos...É uma cultura diferente. Eles não suportam aquela atitude ameaçadora, antiquada e inútil do tempo da Southland.” A SEI compartilhava os seus dados de vendas com os fornecedores de alimentos.”Eu sei o que acontecia com cada SKU em todo o sistema deles, “Burman disse.” Eu conheço o desempenho de cada produto, por mercado, por categoria, a cada semana.”A pedido da empresa, ele gradualmente expandiu seu negócios, não se limitando à sua unidade em Baltimore, e adquiriu padarias na Flórida, no Texas, e no sul da Califórnia. Todas elas eram 100% dedicadas a atender à 7-Eleven. No total, em 2003, ele estava abastecendo mais de 2.500 lojas com produtos frescos de panificação – principalmente donuts, mas também bolinhos, croissants e doces – 7 dias por semana, 365 dias por ano. Ele disse: Somos parceiros sem cláusula de término de contrato. Temos livros abertos, e prosperidade compartilhada. Antes dos japoneses, eu fazia pedidos para todas as lojas, e assumia os custos nos produtos que não eram vendidos. Os japoneses achavam que aquilo era, em princípio, uma estupidez. Eles assumiram o custo desses prejuízos, e deixaram as lojas fazerem o seus pedidos, porque as lojas tinham uma idéia melhor do que precisavam...Concordamos com uma fórmula de precificação, que é um acréscimo ao custo modificado. A idéia básica, nesse sistema é que, à medida que o aumento do volume reduzisse o custo da parte fixa do sistema, nós não apenas teríamos mais volume, mas também teríamos melhores margens. E isso é exatamente o que aconteceu. Burman disse que estava ganhando “muito mais dinheiro no sistema japonês,” e que com a nova infra-estrutura, a 7-Eleven estava recebendo produtos muito melhores dos fornecedores.”Desta maneira, todos saem ganhando.”



Recentemente, ele adquiriu uma segunda padaria na área de Baltimore, que produzia sobremesas de alta qualidade.” Eu a comprei com a expectativa de que o sistema 7-Eleven evoluiria de modo a incluir refeições para substituir a comida caseira (HMRs), e que essas sobremesas, naturalmente, fariam parte dessas refeições. Estou caminhando um passo à frente da empresa.”

Desenvolvimento do Produto

A empresa tinha estabelecido cinco equipes inter-departamentais, cada uma delas liderada por um gerente de categoria, para criar novos itens de alimentos que atraíssem clientes em trânsito. As equipes tratavam de desenvolvimento do produto, comercialização, marketing, merchandising, e execução nas lojas. Os principais operadores dos centros de preparação de alimentos e padarias, juntamente com os principais fornecedores de ingredientes, foram incluídos nas equipes. Eles investigaram as tendências no que se refere aos hábitos alimentares, particularmente nas redes de comida rápida, e tentaram criar produtos, baseados nas suas conclusões, que pudessem ser entregues por meio do sistema de negócios da 7-Eleven. Os consultores técnicos representavam uma fonte de idéias e foram usados para desenvolver protótipos reais de produtos alimentícios. A SEI tinha construído uma cozinha experimental na matriz da empresa, e nos próximos anos pretendia adquirir conhecimento interno suficiente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercadorias, para que não precisasse mais contar com consultores técnicos. Recentemente, a empresa havia contratado dois peritos em culinária com ampla experiência em refeições em trânsito, um que havia trabalhado em uma empresa que fornecia refeições para empresas aéreas e outro que tinha experiência no desenvolvimento de cardápios para uma grande cadeia de restaurantes especializada em refeições casuais. Mais especificamente, a SEI queria o que ela chamava de produtos alimentícios básicos, que atrairiam os clientes e consumidores para a categoria de alimentos frescos nas lojas.”Queremos atrair os clientes que estão entrando pelas portas, não aqueles que já estão comprando comida, “disse Dave Podeschi, vice-presidente sênior de merchandising.”Precisamos fazer com que eles experimentem a nossa comida. Os clientes já nos aceitam como fornecedores de lanches rápidos, portanto, se pudermos fazer com que eles comprem um alimento fresco que é um lanche rápido, e adquirirem alguma confiança, podemos, a partir desse ponto, estabelecer um relacionamento.” As lojas da SEJ no Havaí haviam descoberto um produto chamado “spam musubi”, um bolo de arroz com presunto temperado na parte superior, que era vendido por 99 cents de dólar e que tinha grande aceitação junto aos consumidores. Esse era exatamente o tipo de produto básico que a SEI estava procurando para que os clientes percebessem a existência dos produtos



alimentícios frescos.”Esse era um item que era vendido muito rapidamente,” disse Podeschi. “Agora as lojas no Havaí acrescentaram HMRS de \$7 à sua linha de produtos e mercadorias. Os resultados da empresa têm sido mistos. “Houve ocasiões, nos últimos oito anos,” disse Podeschi, em que tivemos problemas, pois estávamos muito à frente do consumidor, ou muito atrasados em relação a ele, ou simplesmente não conseguimos atingir nossos objetivos com os produtos.” Ele citou uma experiência mal sucedida, com terrinas de arroz com galinha (Teriyaki) no Texas, em 1997, que nunca realmente deu certo com os consumidores. Por outro lado, a SEI obteve muito sucesso com o Go-Go Taquitos, um produto de 99 cents, lançado em 2002. A empresa vinha expandindo a sua gama de produtos e mercadorias exclusivos. Em 2003, ela lançou os Drammm Donuts, e argumentou que eles eram tão bons quanto ou melhores do que os donuts imensamente bem aceitos da marca Krispy Kreme. A empresa teve razoável sucesso com uma marca de cerveja própria, Santiago, mas se deu extraordinariamente bem com um energético de marca própria, chamado Mad Croc, o segundo lugar em vendas nessa categoria, superado apenas pelo Red Bull. No futuro, a SEI esperava poder mostrar, aos seus parceiros e sócios em potencial, o seu valor como canal de distribuição no varejo, e, portanto, aumentar, de maneira significativa, o seu envolvimento com extensões de marca e produtos de marca própria.

Operações nas Lojas/Iniciativa no Varejo

Em meados da década de 1990, a SEI começou a reassumir o controle dos produtos vendidos nas suas lojas. Durante as duas décadas anteriores, a 7-Eleven – assim como a maioria das redes de lojas de conveniência – havia aberto mão de grande parte do seu controle de inventário, em benefício dos fornecedores DSD, e os gerentes das lojas administravam o resto.”Começamos a nos mover rumo ao modelo japonês em meados da década de 1990,” disse Joe DePinto, vice-presidente de operações, e estamos demorando a vencer a inércia...Jim Keyes realmente acha que já está na hora de fazer isso, ou seja, alinhar a nossa estratégia na área de alimentos frescos com a iniciativa de varejista.” A empresa contava com um sistema de consultores técnicos de campo, um para cada oito ou dez lojas, para educar os gerentes locais das lojas e os empregados sobre todos os aspectos do novo programa. A SEI enfatizava a necessidade de contratar o tipo certo de empregado para as lojas, especialmente os gerentes e assistentes de gerentes das lojas, que instruíam os balconistas e que ajudavam a criar o tipo de ambiente agradável para o consumidor que a SEI desejava ter nas suas lojas. DePinto disse que o nível estava muito baixo no ambiente das lojas de conveniência, no que se referia ao atendimento ao cliente,



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

e a 7-Eleven percebeu uma oportunidade de fidelizar os clientes, mantendo altos padrões de atendimento. A essência do sistema de inventário era o gerenciamento item por item, que envolvia a constante diminuição e eliminação dos itens que não vendiam bem, e a expansão da apresentação dos itens de grande aceitação.”É bem básico,” disse DePinto, “mas a SEI não pensava assim no passado. Temos que fazer com que todos entendam o sistema.” Os balconistas eram treinados em várias atividades, adquirindo diversas habilidades e assumindo a responsabilidade de administrar certos produtos e mercadorias. Eles passaram a receber mais e a progredir funcionalmente, satisfazendo níveis diferentes de critérios. Assim como no Japão, a SEI achava que as lojas, no nível local, sabiam melhor do que ninguém quais eram os produtos que teriam mais saída e venda, pois elas estavam em contato com as condições e eventos locais. Os balconistas usavam um sistema POS para adquirir dados sobre as preferências dos clientes, e a empresa assinava um serviço de previsão do tempo pela internet, para auxiliar no processo de colocação nos pedidos. A SEI também dava prioridade à limpeza nas lojas. Janelas, portas, banheiros, o estacionamento, etc..., deviam estar imaculadamente limpos o tempo todo, e os interiores das lojas deviam ser mantidos meticulosamente arrumados. A empresa combinou todas as coisas que as lojas deveriam estar fazendo, sob o ponto de vista de execução, em uma ferramenta conhecida como “Os Cinco Fundamentos da Conveniência”, que incluía Qualidade, Valor, Variedade, Limpeza e Atendimento. Um folheto de cinco páginas, conhecido como cartão de verificação balanceado, tratava, de maneira mais aprofundada, todos esses cinco objetivos corporativos, apresentando uma lista de verificação detalhada para cada um deles. Em algum momento no futuro, a SEI tinha planos para desenvolver um sistema de medição para assegurar a observância desses cinco objetivos e metas.

Iniciativa das Franquias

Muitos franqueados haviam resistido à adoção do novo programa de alimentos frescos, em parte ou na sua totalidade. Eles ainda compravam produtos alimentícios de fornecedores DSD, e esses produtos, freqüentemente, não atendiam aos requisitos de qualidade e validade que a SEI considerava aceitáveis. Isso era muito confuso para os consumidores.”Isso não ajuda o nosso sistema,” DePinto disse.”Precisamos colocá-los a bordo, para que a estratégia possa funcionar.” Era particularmente importante ter a cooperação deles para que a empresa pudesse obter alavancagem adicional nos seus acordos de compras consolidadas com os fornecedores de ingredientes. Os contratos de aproximadamente um terço dos franqueados expiraram no final de 2003, e a SEI havia incluído



algumas importantes mudanças no acordo de renovação. Uma importante cláusula determinava que os franqueados comprassem uma parte significativa da sua mercadoria ou produto de fornecedores aprovados pela SEI. Em geral as mudanças permitiam mais alavancagem a partir do sistema.

Mercados Modelo e Lojas Modelo

A SEI usou a cidade de Austin, no Texas, como um mercado experimental. Tratava-se de um mercado pequeno para a empresa, com um bom mix demográfico de lojas – áreas do centro/bairros, ricas/pobres – e era isolado. Novos produtos alimentícios eram lançados primeiro nessa cidade para avaliar a reação dos consumidores, e, se os resultados fossem promissores, eles eram testados em mercados modelos locais e em seguida introduzidos em nível nacional. Entre outras coisas, em 2003, a empresa estava experimentando linhas diferentes de alimentos e opções de precificação. Nos anos anteriores, a empresa havia feito experiências na região de Austin, com novos conceitos de projetos e layout de lojas. O objetivo era descobrir novas maneiras de familiarizar os clientes com os seus produtos alimentícios frescos. Por exemplo, em vez de colocar os sanduíches no local costumeiro ao longo da parede do fundo, a empresa estava experimentando colocá-los perto do balcão da frente. Estudos internos haviam demonstrado que a grande maioria dos clientes entrava em uma loja de conveniência quando estava precisando muito de alguma coisa, e a maioria deles era guiada pela sede. De alguma forma, a empresa queria interromper a sua missão de “porta para geladeira para caixa registradora para porta” atraindo os clientes para as opções de alimentos frescos. A experiência também incluía o teste do uso de novos padrões de cores, grafismos, e placas. Podeschi disse: Tentaremos mudar a imagem das nossas lojas. A 7-Eleven média ainda apresenta o layout de uma loja de conveniência tradicional, com cigarros atrás do balcão, itens não comestíveis expostos sobre o galpão, revistas na frente. Esse layout não apresenta uma atmosfera de comida. Em uma loja de Austin, colocamos o café na gôndola dianteira, em vez de na parte traseira da loja, e colocamos os itens de padaria ao lado do café. Removemos todas as bandeiras das janelas e tiramos todos os objetos de cima do balcão de vendas, e mudamos as revistas para um canto. Quando você chega à loja, você diz: “Puxa, isso realmente tem um aspecto diferente.” A SEI havia escolhido uma loja em cada uma dos 80 bairros que formavam o seu território de vendas como “mercado modelo”. Nessas lojas, a empresa implementou, rigorosamente, todas as facetas da iniciativa varejista – alimentos frescos, treinamento de empregados, gerenciamento item por item, etc...– tudo especificado nos Cinco Fundamentos da Conveniência. As lojas deviam servir de exemplo para outras 7-Elevens, e, particularmente, para os franqueados, de como o programa deveria funcionar.”O



“crescimento das vendas nessas lojas é fenomenal,” disse Podeschi, “e isso ajudou enormemente a promover os benefícios do novo sistema.”

Atraindo Novos Clientes de Conveniência

A SEI introduziu um quiosque financeiro self-service, de fácil utilização, conhecido como Vcom, em algumas lojas selecionadas, em 2002, e esperava ter esses quiosques instalados em 1.000 lojas até meados de 2003. As máquinas automáticas ofereciam aos clientes acesso a serviços bancários quando eles estavam em trânsito: verificação de saldo, retiradas de dinheiro, ordens de pagamento, cartões telefônicos, pagamento de contas, e outros serviços, e incluiriam mais serviços, no futuro. A empresa lançou um cartão de conveniência 7-Eleven em 2002, que os empregados poderiam carregar com dinheiro e usar para fazer compras nas lojas de conveniência. “Até agora, vendemos aproximadamente um milhão,” Podeschi disse. “Eles tendem a funcionar melhor com os grandes usuários, as pessoas que vêm à loja todos os dias. O cartão economiza tempo. O cliente passa o cartão na máquina, não é preciso assinar nada, e a autorização é concedida rapidamente.” A empresa estava se distanciando da localização suburbana típica e estava implementando um novo conceito de loja urbana. Desde 2000 ela havia aberto quase 90 lojas urbanas para “acesso à pé”. Menores do que as 7-Elevens convencionais, as novas lojas estavam localizadas em condomínios verticais, prédios de escritórios, e outras localizações nas áreas centrais das cidades. O principal ímpeto dessa iniciativa era expandir o mercado de alimentos frescos e aumentar a densidade das lojas para permitir maior utilização da infra-estrutura de CDC. “Podemos construir lojas de acesso à pé com um investimento de capital muito mais baixo e trabalhar com maiores volumes de alimentos frescos do que teríamos nas lojas tradicionais, e, portanto, o retorno seria muito mais elevado,” DePinto disse. “Você tem a penetração no mercado de que necessita, e o conceito se adapta perfeitamente ao nosso serviço de alimentos. As nossas lojas urbanas estão sendo muito mais bem sucedidas nos serviços de alimentos do que as nossas lojas tradicionais. Estrategicamente elas fazem muito sentido.

Desafio: Vai dar certo?

Os executivos da SEI expressaram confiança de que a diretoria, no momento, estava completamente de acordo com os princípios e objetivos da nova estratégia, e a única coisa que eles precisavam fazer era executar a estratégia adequadamente. A empresa esperava que, no decorrer do ano de 2004, a maioria das lojas de Austin deveriam estar remodeladas, de acordo com o modelo de alimentos frescos. Em 2004, a empresa decidiu lançar uma campanha publicitária, em nível nacional, para promover os seus



alimentos frescos. O objetivo de Keyes era aumentar o volume de vendas de alimentos frescos da faixa de 6%-7% para 20% do total de vendas de mercadorias e produtos, dentro de cinco anos. O maior desafio que o futuro apresentava era mudar as atitudes dos clientes. Os estudos da empresa demonstravam que os clientes eram tremendamente fiéis à marca 7-Eleven, mas ninguém sabia se essa fidelidade se estenderia aos produtos alimentícios. Essa era a grande incógnita. Muitos analistas que vinham acompanhando os esforços da empresa por uma década duvidavam que Keyes alcançasse os ambiciosos objetivos que havia estabelecido. Como réplica, Keyes mostrou o sucesso da SEJ e os mais recentes sucessos no Havaí e na Escandinávia, onde as lojas da 7-Eleven tinham conseguido, com sucesso, aumentar as vendas de alimentos frescos de aproximadamente 5% para 20% do total de vendas em um período de tempo relativamente curto. "Tenho confiança", ele disse, "na nossa capacidade de reposicionar as lojas 7-Eleven no país, de modo a acompanhar as necessidades dos clientes de conveniência, que estão sempre mudando, especialmente na área de alimentos frescos".

Visitas à Loja Pertencente à Empresa e à Loja Franqueada no Japão

A loja pertencente à empresa está em funcionamento há aproximadamente um ano e meio. A empresa a usava bom como a algumas outras lojas para fins experimentais de testar a resposta do consumidor às inovações, tais como novos layouts de lojas, nova decoração, nova jardinagem, novos equipamentos e novas mercadorias e produtos. O interior dava a impressão de ser mais espaçoso do que outras lojas de conveniência, embora fosse do tamanho padrão da maioria das lojas da 7-Eleven. Várias características ajudavam a dar à loja uma percepção de "qualidade". Elas incluíam piso de mármore, adesivos, banners e imagens de qualidade em toda a loja para oferecer uma oportunidade de efetuar compras de maneira mais fácil, e prateleiras atraentes acentuadas com acabamento em trilhos semelhantes a latão e bronze. Havia menos produtos de marca do que em outras 7-Elevens. O estoque para substituição era guardado em gabinetes abaixo das prateleiras ao longo de cada corredor. A empresa efetuava testes de degustação de novos produtos alimentícios com frequência na loja, produtos esses que estavam sendo desenvolvidos para o seu cardápio de itens originais. Um pequeno escritório de apoio continha mesa e computador que os funcionários acessavam para administrar os produtos designados como sendo de sua responsabilidade. Havia muito pouco estoque. Em vez disso, os pedidos eram atendidos diariamente e os produtos estocados e armazenados imediatamente. Um dos poucos itens de estoque era um rack portátil e compacto com 136 guarda-chuvas prontos para serem levados até a frente da loja no caso de condições inclementes do tempo. Segundo o gerente, a loja vendia facilmente entre 60 a 80 guarda-



Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

chuvas em dias chuvosos. Os compradores da hora do almoço de edifícios de escritório próximos começaram a aparecer ao meio-dia. Eles escolhiam refeições divididas em três categorias de preços - 450 ienes, 550 ienes e 650 ienes – dependendo do tamanho e conteúdo da seleção. A maioria dos clientes parecia saber o que queria, e perdia muito pouco tempo decidindo. Quase todos escolhiam uma bebida do refrigerador, e um número melhor deles também selecionava uma sobremesa. Além das refeições ou lanches, alguns também compravam produtos não-essenciais, tais como chicletes, revistas, cigarros, refrigerantes, etc. Tudo era rápido, eficiente e eficaz. As linhas nos caixas se moviam com rapidez, e os compradores saíam depressa depois de pagar os itens, pois não havia local na loja para ficar demorando (por exemplo, mesas e cadeiras) nem para consumir os alimentos. A visita a uma loja franqueada padrão da 7-Eleven ocorreu por volta de 15 horas. Ela estava localizada no meio de um quarteirão em uma via expressa movimentada e, como a maioria das 7-Elevens no Japão, a loja contava exclusivamente com o tráfego de pedestres. Os funcionários de empresas ao redor se revezavam na loja especialmente para pegar itens para o lanche e/ou bebidas. Era um dia quente, assim muitos deles compraram bebidas frias do refrigerador – café gelado, refrigerantes, sucos de fruta e água. A loja não oferecia balcão de auto-serviço (nem a loja que foi visitada anteriormente, naquele dia). No Japão, as lojas 7-Elevens não vendiam Big Gulps ou Slurpees. (Slurpees foram oferecidos em uma determinada época, porém nunca granjearam popularidade). Diversos adolescentes de uma escola próxima, cujo horário de aulas havia terminado pouco antes, entravam na loja para comprar itens tais como balas e refrigerantes. Havia sempre vários clientes olhando as revistas do grande rack de revistas que tinha o comprimento da janela da frente. No balcão da frente próximo às caixas, havia um mostruário de sanduíches prontos para comer, os quais o gerente da loja nos disse eram lanches de fim de tarde muito populares.

LOCAL: Biblioteca da HBS (Harvard Business School).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Caso LACC # 514-P04 é a versão traduzida para Português do Caso # 504-057 da HBS.
Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860