

A CONCORRÊNCIA DA GILLETTE

Nenhuma análise corporativa fala realmente disso, porque o concorrente é sempre apenas um fabricante tentando arrancar espaço de mercado, sem cultura nem profissionalismo, baseando seu conhecimento apenas em carências — e seu juízo nunca toca as necessidades reais do cliente.

Nas reuniões da Gillette nos anos 80, o primeiro item que toda circular de vendas apresentava dizia respeito à participação de mercado, na qual os dados de consumo eram expressos em sell-out — isto é, o que havia de fato sido vendido e entregue aos consumidores, medido pela principal agência americana de pesquisa, chamada NIELSEN — embora ninguém jamais soubesse em quais pontos de venda amostrais da Itália ela se baseava.

Era a Bíblia dos dados: nada mais podia representar um número mais real.

Dentro havia os números de consumo por tipo de produto, a participação de mercado em volume, primeiro dividida em 4 áreas italianas padrão — NOROESTE, NORDESTE, CENTRO, SUL-ILHAS — e depois, para entender melhor o que estava acontecendo, a sede da Gillette Europe em Londres pediu também dados por subárea, para ver em detalhe onde o fenômeno de vendas estava batendo em pontos inesperados e por que o consumo não parava de subir.

A análise corporativa nunca encontrava os pontos fracos, do jeito que fazem certas clínicas médicas biológicas, onde os instrumentos muitas vezes medem não apenas os valores numéricos, mas os efeitos invisíveis — o tipo de coisa que só a mamãe Gillette sabia fazer no mercado.

Éramos frequentemente chamados de “o povo das lâminas”, líder de mercado com 92% de participação — pelo menos em sistemas de barbear —, onde os maldosos insistiam em voz alta que éramos apenas tiradores de pedido, não vendedores, do jeito que a Igreja Católica arrecada de seus benfeitores por meio da caridade.

Em meio aos dados de lâminas, uma presença se destacava de modo incômodo: a BIC nos aparelhos descartáveis, onde seus números de lâmina única a marcavam como líder de mercado, e nós permanecemos apenas em segundo lugar naquele mercado.

Quando perguntavam por que deveríamos nos contentar com o segundo lugar, a direção respondia que não era um mercado de real interesse e que, de todo modo, retiráramos o produto do mercado em breve — aliás, queriam saber como esvaziar imediatamente o estoque atual e abrir espaço para outros produtos.

A ideia não demorou a chegar, quando alguém em Boston disse: “Falem com o FREGA — ele será o delegado para esse tipo de mágica.”

Os depósitos foram esvaziados em pouco tempo, mas o triste é que seis meses depois os dados de mercado nos mostravam como líderes da categoria: a BIC havia se tornado a segunda, e todos tentaram esconder isso, porque era um daqueles casos em que o sucesso cria desconforto — já que prova que a decisão tomada estava errada.

Depois havia os toiletries, em particular a espuma de barbear e o creme de barbear; a música dos números italianos de participação de mercado mudou consideravelmente — tínhamos 28-30% na espuma e 18-20% no creme —, mas os homens da Gillette do Sul da Itália, por natureza, sempre foram leais e particularmente orgulhosos, e nenhum deles jamais deixou passar a chance de cravar a própria garra, de talhar o seu papel, do jeito que uma mãe ensina ao filho.

Lembro da primeira reunião com o novo Area Manager, um homem da P&G, Sicília, recém-chegado à Gillette, que disse logo de cara: “A música está boa, mas cada violino tem de tocar a sua própria melodia, e o som será o do deslocamento da participação de mercado.”

Os vendedores mais velhos olharam para ele com desconfiança amistosa e atenção, e eu — a única nota jovem do grupo — entendi na hora que meu gladiador não estava pedindo vingança, mas legitimidade, dentro e fora da arena, e juntos construímos um novo império.

Foi então que os primeiros caminhões começaram a rodar direto de Londres à Calábria, só com espuma de barbear, e isso não era barulho — era simplesmente o sucesso que mais tarde levou ao casamento entre Gillette e P&G. Nós só havíamos chegado antes, e depois alguém copiou.

Mas, como acontece com qualquer coisa nova que você faz, isto também disparou a participação de mercado da espuma de barbear para 44%, número jamais registrado antes na Itália; e justo quando todos achavam que tínhamos chegado, o gerente da P&G me disse: “Agora, FREGA, precisamos melhorar a participação de mercado do CREME DE BARBEAR EM BISNAGA”, em que a COLGATE PALMOLIVE era líder absoluta com 70% de participação. Mas ninguém nunca disse que era impossível, porque homens capazes não reclamam diante de uma ferida evidente — baixam a cabeça e vão trabalhar.

O primeiro pedido foi para Boston, onde nos pediram para alinhar o formato aos 100 ml da COLGATE, eliminando os dois formatos de 75-150 ml da linha Gillette.

Agora jógávamos em condições de igualdade, e os preços permaneceram sempre premium: ninguém deu nada de graça nem se envolveu em práticas comerciais desleais — não era o estilo dos homens da empresa.

O pessoal da COLGATE estava concentrado em vender seus detergentes, e o produto CREME DE BARBEAR EM BISNAGA era um aríete num mercado em que o líder não apenas joga o

mercado — ele é o mercado.

Não se tratava de volume — um produto modesto, cujas vendas unitárias representavam números baixos —, mas de uma questão de caráter e de princípio, e o novo gerente nunca escondeu sua ambição por nós dois.

Para dizer de forma simples: em um único ano, pela primeira vez na história da empresa, exatamente naquela marca, passamos de uma participação regional de mercado de 22% para 48%, e os gerentes da sede da Colgate Palmolive em Roma tentaram nos procurar para entender como diabos tínhamos conseguido.

Mas a história não termina aí: vinte anos haviam se passado desde que eu deixara a empresa, e um dia me vi num shopping center, onde havia uma concessionária de automóveis, e a tia da minha mulher queria comprar um carro financiado.

O gerente daquela concessionária era um ex-Chefe de Área da Colgate Palmolive que me conhecia bem e que, toda vez, nunca perdia a chance de gritar meu nome em tom de zombaria, mas eu nunca levava a mal — era só brincadeira.

Ele me cumprimentou de imediato e, depois que a tia terminou a papelada do carro, me puxou de lado e disse que, para aprovar, precisaria da assinatura de um fiador — e a minha serviria.

Ele me estendeu o formulário, e eu assinei: ROMAN POLASKI. Depois fui embora, sorrindo.

O carro foi entregue, e aquela assinatura nunca foi conferida: ele era só um homem da Colgate, alguém que eu vinha derrotando — nunca de fato a minha concorrência, apenas alguém que me observava e perguntava: “Quem diabos é você?”

E eu dizia: “Só alguém que você não esperava.”

Ferdinando

Ferdinando Frega — gillettenarrative.com