

ADEUS, MAMÃE GILLETTE

A liderança da Gillette na época do negócio

Alfred M. Zeien — Presidente do Conselho e Diretor-Executivo — era o homem que conquistou a confiança completa de Warren Buffett, o maior acionista da Berkshire Hathaway, a empresa de investimentos do Nebraska.

Por muitos anos, Zeien prosperou. O faturamento cresceu. Os lucros cresceram. Os acionistas foram recompensados.

Seu estilo de Gillette Man preenchia cada sala, cada escritório, cada momento da nossa vida de trabalho. Naquela época éramos quase 25.000 funcionários, diretos e indiretos.

Valores, família, missão, estilo de liderança, formação e a crença de que o indivíduo vinha antes do lucro não eram simplesmente palavras numa parede. Eram parte da cultura da empresa.

A recompensa era visível. A ação da Gillette muitas vezes começava o ano sendo negociada em torno de vinte a vinte e cinco dólares e frequentemente terminava, doze meses depois, entre cinquenta e cinco e sessenta.

Aqueles foram os anos de glória. A empresa era lucrativa e, do funcionário do depósito ao Presidente do Conselho, as pessoas tinham orgulho de pertencer.

Então veio a sucessão. Michael C. Hawley, o número dois de Zeien, acabou se tornando CEO depois que Zeien cumpriu o seu mandato.

Foi Hawley quem coordenou a aquisição da Duracell, anunciada em 12 de setembro de 1996 e concluída em 30 de dezembro do mesmo ano.

Hawley acreditava que pilhas eram um negócio de alto valor agregado. Ele via produtos cujos custos de distribuição representavam apenas uma pequena parte do preço final de venda. Acreditava que o negócio de pilhas poderia gerar margens semelhantes às das lâminas de barbear.

O que ele nunca percebeu por completo, na minha opinião, era que pilhas eram, no fim das contas, um negócio de manufatura. Nada mais.

Na época da transação, a Gillette valia aproximadamente 8,8 bilhões de dólares, enquanto a Duracell era avaliada em cerca de 2,1 bilhões.

E, no entanto, ninguém parecia disposto a estudar o mercado que acabaria criando os problemas que vieram depois.

Depois da fusão, a empresa combinada gerava aproximadamente 10,9 bilhões de dólares de faturamento anual.

Do lado da Duracell, o Presidente do Conselho e CEO era Charles R. Perrin. Pouco depois de concluída a aquisição, Perrin deixou a empresa antes que a estrutura final de gestão estivesse plenamente definida.

Um daqueles acordos não escritos que parecem existir sempre nas grandes transações corporativas já estava em movimento. Todo mundo tinha de encontrar um lugar. Ninguém podia ser removido rápido demais. Todos precisavam de uma cadeira.

Hawley respeitou esse entendimento. Mas ele tomou também a decisão que, a meu ver, se tornou o ponto de virada. Removeu a estrutura tradicional de liderança da Gillette e promoveu executivos vindos da Oral-B e da Braun.

Os engenheiros chegaram. E muito rapidamente ficou claro o quanto eles enxergavam o negócio de forma diferente.

Eles haviam construído a famosa promessa: “Duracell dura até cinco vezes mais.” O que os consumidores raramente entendiam é que aquilo não era uma verdade absoluta em toda a categoria.

A mensagem foi construída em torno de tecnologias de pilha em evolução. O mercado passou de soluções básicas e baratas para a tecnologia alcalina, posicionada como mais confiável e de maior duração.

Então veio a conhecida estratégia de segmentação. Primeiro Plus. Depois Ultra. Mais níveis. Mais posicionamento. Mais preços.

Esses gerentes falavam sem parar sobre visibilidade, exposição secundária e displays em múltiplos pontos. Havia aprendido uma lição simples: um produto com ciclo de reposição precisa ser vendido rápido. O jeito mais rápido de acelerar o sell-out é colocar o produto em todo lugar para onde o consumidor virar a cabeça.

Displays de chão permanentes viraram a regra. O objetivo era claro: fazer o consumidor colidir com a marca. De novo e de novo. E de novo.

O que continua difícil para mim esquecer é que um negócio que gerava apenas uma fração do faturamento da Gillette acabou dominando a organização. E, a meu ver, desmontando boa parte do que tornava a Gillette única.

Depois disso, ficou mais fácil entender por que Warren Buffett acabou aceitando a venda da Gillette para a Procter & Gamble.

A P&G já havia tentado adquirir a Gillette em anos anteriores. Uma dessas tentativas fora abertamente hostil. As primeiras aproximações foram rejeitadas. A última teve êxito.

O que se perdeu não foram os produtos. O que se perdeu foi a cultura. A identidade. A relação entre a empresa e os seus clientes.

Novos sistemas foram impostos. As plataformas de faturamento foram trocadas. Os programas de logística não conseguiam se comunicar direito. O atendimento ao cliente sofreu.

Por quase um ano, a desorganização virou parte da vida diária. E é aí, para mim, que a história terminou.

Os produtos sobreviveram. As marcas sobreviveram. Mas outra coisa não.

O coração da Gillette mudou.

Adeus, MAMÃE GILLETTE.

Ferdinando Frega

Ferdinando Frega — gillettenarrative.com