

GERENTES P&G EM ASCENSÃO

Depois de apenas seis meses, em setembro de 1996, sem uma negociação de verdade, o Tio Warren concordou em autorizar a aquisição da Duracell pela The Gillette Company.

Não houve dinheiro saindo de gavetas, nem transferências bancárias a emitir — apenas pedaços de papel com uma assinatura e nomes a inserir. Eram ações.

E aqui eu paro um instante, porque sei exatamente o que passa pela cabeça do leitor:

«Mas se Frega era apenas um vendedor simples, como diabos ele poderia saber — ou sequer entender — a dinâmica de uma aquisição? Ele se apoiava só no *noir* literário e na imaginação do escritor? Ou, mais simplesmente: quem diabos é esse cara?»

Vou responder em poucas palavras: desde o dia em que entrei no universo Gillette, em 1985 — e mesmo antes, quando ouvia coisas à mesa do meu pai — entendi de imediato o que teria que sacrificar.

Um pouco de diversão, parte da emoção de gastar dinheiro, abrir mão do beisebol e do basquete — mas nunca do *rúgbi*, que joguei por dez anos.

Para acompanhar os movimentos das ações e os investidores por trás delas — suas decisões aparentemente naturais, quase invisíveis para quem não sabia onde olhar — bastava-me ler o *Corriere della Sera* e buscar informações no *Il Sole 24 Ore*, além do *Milano Finanza*.

Meus únicos amigos. Os únicos em quem jamais confiei.

Eu me guiava tanto pelo instinto quanto pela informação — inclusive quando decidi deixar a Gillette em 2003. E, naquele mesmo dia, o Diretor Geral, Dr. Salvioni, também saiu.

Ambos entendemos que a saída do Tio Warren da posição de investidor era um sinal claro: a empresa estava sendo preparada para a venda.

A nova propriedade traria uma filosofia e uma cultura completamente diferentes das nossas. Todos sabiam que a P&G era apaixonada pela Gillette e já havia feito tentativas no passado — tentativas rejeitadas, mas nunca consideradas hostis.

Nós, da área de vendas, sabíamos que logo encontraríamos pessoas que não pensavam como nós.

Eles vendiam detergentes e água sanitária, vindos de acordos de distribuição com atacadistas como a Exportex. Não eram vendedores de rua.

Nós, por outro lado, vendíamos artigos de luxo para homens.

Essa era a única diferença — sempre foi uma questão de estilo.

A aquisição aconteceu.

A bolsa foi extremamente favorável à Duracell, que vinha do mundo metalúrgico — estavam cobertos de graxa e nunca mostraram de verdade os seus prejuízos. Faltava-lhes transparência.

Mas tinham a habilidade de negociar exatamente onde posicionar sua gerência: ficaram com as segundas linhas de comando — aquelas que vão direto ao mercado.

Enquanto isso, os gerentes emergentes encontraram a oportunidade perfeita para se livrar de todos os chefes históricos de lâminas e aparelhos de barbear — e fizeram isso com dólares. Muitos dólares.

De repente, todos aqueles gerentes que não representavam nada em termos de receita e lucro entraram nos conselhos por direito.

Mas essa é uma velha regra das multinacionais: um chefe sempre tem, abaixo dele, alguém que não vale grande coisa.

Os que vinham de subsidiárias como Braun e Oral-B foram promovidos e empurraram para frente as pessoas de suas próprias linhas — alguns as empurraram até o quarto de dormir.

Gente sem cultura corporativa, sem senso de estrutura de empresa.

Gente que a Mãe P&G depois não teve dificuldade nenhuma em demitir — mas que custou uma fortuna aos acionistas, e ninguém sequer percebeu.

A Gillette deixou de existir em 1999.

A partir daquele momento, realidades diferentes e pessoas diferentes se chocaram — onde uma palavra já não tinha o mesmo peso de antes.

P.S. A Procter & Gamble comprou patentes, produtos e ativos físicos. Todo o resto foi contaminação — cultural, gerencial e operacional.

Nando

Ferdinando Frega — gillettenarrative.com