P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

GERENTES DA P&G EM ASCENSÃO

Depois de apenas seis meses, logo no início de 1998, 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 — só pedaços de papel com uma assinatura e nomes a preencher. Eram ações.

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

“Mas, se o Frega era só um simples vendedor, como diabos ele podia saber — ou mesmo entender — a dinâmica de uma aquisição? Ele se apoiou só no noir literário e na imaginação de escritor? Ou, mais simplesmente: quem diabos é esse cara?”

Respondo em poucas palavras: desde o dia em que entrei no mundo Gillette, em 1985 — e ainda antes, quando ouvia coisas do meu pai à mesa do jantar — entendi na hora o que eu teria de sacrificar.

Um pouco de diversão, um tanto 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 deles — suas decisões aparentemente naturais, quase invisíveis se você não soubesse para onde olhar — bastava eu ler o Corriere della Sera e baixar informações do Il Sole 24 Ore, junto com o Milano Finanza.

Meus únicos amigos. Os únicos em quem confiei na vida.

Fui guiado pelo instinto tanto quanto pela informação — inclusive quando decidi sair da Gillette, em 2003. E nesse mesmo dia o diretor-geral, o dr. Salvioni, saiu também.

Nós dois entendemos que a saída do tio Warren do quadro de investidores era um sinal claro: a empresa estava sendo preparada para a venda.

Os novos donos trariam uma filosofia e uma cultura completamente diferentes das nossas. Todo mundo sabia que a P&G era apaixonada pela Gillette e já tinha feito tentativas no

passado — tentativas que foram rejeitadas, mas nunca consideradas hostis.

Nós, de vendas, sabíamos que logo encontraríamos gente que não pensava como nós.

Eles vendiam sabão em pó 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 — eles viviam cobertos de graxa e nunca mostraram de verdade os seus prejuízos. Faltava-lhes transparência.

Mas tiveram a habilidade de negociar exatamente onde colocar os seus executivos: ficaram com as segundas linhas de comando — as 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 significavam nada em termos de faturamento e lucro entraram nos conselhos de administração por direito.

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

Os que vinham de subsidiárias como a Braun e a Oral-B foram promovidos e empurraram para a frente o pessoal das suas próprias linhas — alguns os empurraram até dentro do quarto.

Gente sem cultura corporativa, sem noção da estrutura de uma empresa.

Gente que a Mãe P&G, mais tarde, não teve dificuldade nenhuma em botar para fora — mas que custou uma fortuna aos acionistas, e ninguém nem percebeu.

A Gillette deixou de existir em 1999.

Daquele momento em diante, 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