

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

A CONCORRÊNCIA GILLETTE

Nenhuma análise corporativa fala disso de verdade, porque o concorrente é sempre só um fabricante tentando abocanhar espaço de mercado, sem cultura nem profissionalismo, baseando seu conhecimento apenas nas carências — e seu julgamento 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, em que os dados de consumo eram expressos em sell-out — ou seja, o que tinha sido de fato vendido e entregue aos consumidores, medido pela principal agência americana de pesquisa, chamada NIELSEN — embora ninguém jamais tenha sabido em quais pontos de venda da amostra na Itália eles se baseavam.

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

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

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

Muitas vezes nos chamavam de “o pessoal das lâminas”, líderes de mercado com 92% de participação — pelo menos em sistemas de barbear — e os maldosos insistiam em alto e bom som 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 das lâminas, uma presença destoava de forma incômoda: a BIC nos aparelhos descartáveis, em que os números de lâmina única faziam dela a líder de mercado, e nós ficávamos apenas em segundo nesse mercado.

Quando perguntaram por que devíamos nos contentar com o segundo lugar, a direção respondeu que não era um mercado de real interesse e que, de qualquer modo, logo retiraríamos o produto do mercado — aliás, queriam saber como desovar 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 — é ele o encarregado desse tipo de mágica.”

Os armazéns foram esvaziados em pouco tempo, mas o triste é que seis meses depois os dados de mercado nos mostravam como marca líder: a BIC tinha virado a segunda, e todo mundo tentou 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 produtos de toalete, em particular a espuma e o creme de barbear; a música dos números de participação no mercado italiano mudava bastante — tínhamos 28-30% em espuma e 18-20% em creme — mas os homens Gillette do Sul da Itália, por natureza, sempre foram leais e particularmente orgulhosos, e nenhum deles jamais perdia a chance de deixar ali a sua marca, de conquistar o seu papel, como uma mãe ensina ao filho.

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

Os vendedores mais velhos olharam para ele com uma desconfiança amistosa e com atenção, e eu — a única nota jovem do grupo — entendi na hora que o meu gladiador não pedia 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 para a Calábria, só com espuma de barbear, e isso não era barulho — era simplesmente o sucesso que mais tarde levou ao casamento entre a Gillette e a P&G. Nós só tínhamos chegado primeiro, e depois alguém copiou.

Mas, como acontece com tudo de novo que se faz, isso também fez a participação de mercado da espuma de barbear disparar para 44%, um número nunca antes registrado na Itália; e, bem quando todo mundo achava que tínhamos chegado lá, o gerente da P&G me disse: “Agora, FREGA, precisamos melhorar a participação de mercado do CREME DE BARBEAR EM

TUBO”, em que a COLGATE PALMOLIVE era líder absoluta, com 70% de participação. Mas ninguém jamais disse que era impossível, porque homens capazes nunca se queixam diante de uma ferida evidente — abaixam a cabeça e tocam o trabalho.

O primeiro pedido foi para Boston, onde se pediu o alinhamento do formato aos 100 ml da COLGATE, eliminando os dois formatos de 75-150 ml da linha Gillette.

Agora jogávamos em pé de igualdade, e os preços continuaram sempre premium: ninguém dava nada de graça nem recorria a práticas comerciais desleais — não era o estilo de homens de empresa.

O pessoal da COLGATE estava concentrado em vender seus detergentes, e o produto CREME DE BARBEAR EM TUBO era um aríete num mercado em que o líder não apenas joga no mercado — ele é o mercado.

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

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

Mas a história não termina aí: fazia vinte anos que eu tinha saído da empresa, e um dia me vi num shopping center, onde havia uma concessionária de carros, 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 nunca perdia a chance de gritar meu nome em tom de deboche, mas eu nunca levei para o lado pessoal — era só um jogo.

Ele me cumprimentou na hora 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 servia.

Ele me entregou 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 vivia derrotando — nunca de verdade meu concorrente, só alguém que me observava e perguntava: “Quem diabos é você?”

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

Ferdinando