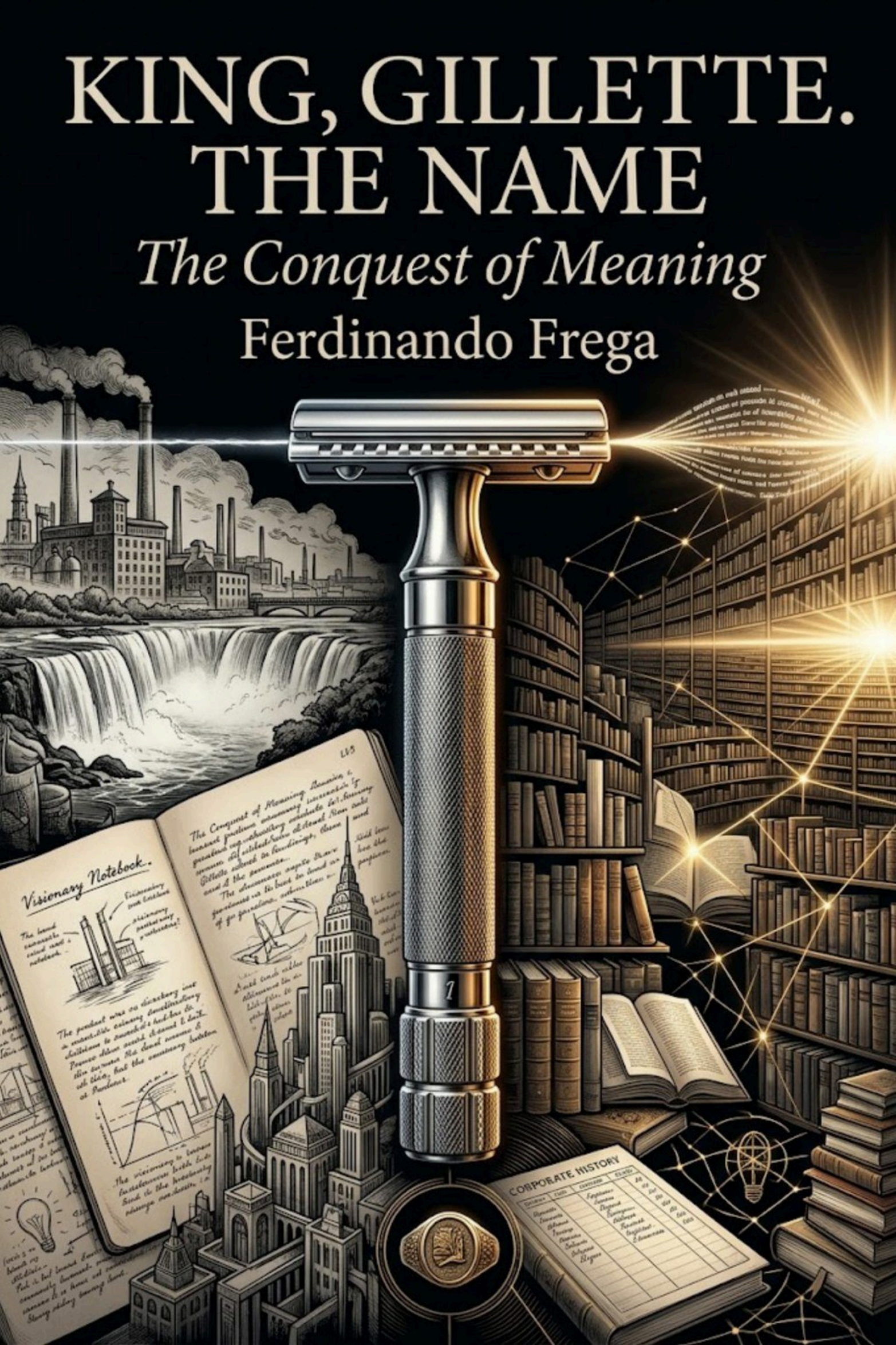
KING, GILLETTE. THE NAME

The Conquest of Meaning

Ferdinando Frega



KING, GILLETTE O NOME

MANIFESTO LITERÁRIO

Este livro não fala de aparelhos de barbear.

Não fala de aço.

Não fala de participação de mercado.

Fala do que acontece quando um nome sobrevive o bastante para se tornar mais importante do que os produtos que o tornaram famoso.

Toda grande marca nasce duas vezes.

A primeira vez, no mercado.

A segunda vez, na imaginação.

A primeira cria clientes.

A segunda cria sentido.

King teve uma visão antes de ver uma lâmina.

Gillette construiu uma empresa.

Gerações construíram uma memória.

Este livro conta a história do momento em que essa memória se torna narrativa.

Não para substituir a história.

Para continuá-la.

DEDICATÓRIA

À minha mãe.

Por tudo o que pode ser devolvido.

E por tudo o que jamais poderá.

Ao meu pai.

Pelo trecho de estrada que ele percorreu antes de mim.

Ao Vovô King.

Que imaginou um mundo antes de imaginar uma lâmina.

E a todos aqueles que sabem que certos nomes não podem ter dono.

Só podem ser guardados em custódia.

TEXTO DA QUARTA CAPA

Antes da lâmina, havia uma visão.

Antes da corporação, havia um homem.

Antes da marca, havia um nome.

No fim do século XIX, King Camp Gillette imaginou uma sociedade inteiramente nova. Anos depois, construiu uma das empresas mais reconhecíveis do mundo.

Mais de um século depois, um ex-executivo da Gillette escolhe viajar na direção oposta.

Da corporação ao fundador.

Do produto à memória.

Da marca ao sentido.

Em parte história industrial, em parte autobiografia, em parte narrativa, em parte reflexão cultural, este livro explora uma pergunta simples e radical:

O que acontece quando um nome sobrevive a seus proprietários?

PREFÁCIO

Este livro começou com uma surpresa.

Eu achava que estava estudando a história da Gillette.

O que encontrei foi a história de uma ideia.

Quanto mais eu avançava na pesquisa e na escrita, mais claro ficava que o produto não estava no centro da história.

Era o sentido.

A lâmina era apenas a forma visível.

Por baixo dela havia uma visão, uma cultura, uma memória e uma corrente humana que se estendia através das gerações.

A partir daquele momento, o livro deixou de ser uma reconstrução.

Tornou-se uma viagem.

PREMISSA

Não sou historiador.

Não sou biógrafo.

Não sou sequer um comentarista da indústria.

Sou um contador de histórias.

Por isso, o leitor encontrará nestas páginas fatos, memórias, interpretações e símbolos.

Esta história fala de mais do que das pessoas que a viveram.

Fala do destino dos nomes.

Da maneira como atravessam o tempo.

Da maneira como continuam gerando sentido.

Da maneira como sobrevivem aos seus próprios criadores.

SINOPSE

King Camp Gillette imaginou uma cidade para sessenta milhões de pessoas antes de inventar a lâmina que o tornou famoso.

Mais de um século depois, Ferdinando Frega refaz a aventura do nome Gillette por meio da memória familiar, da experiência profissional, da herança cultural e da criação do Gillettenarrative.

Entre utopias industriais, um retorno simbólico à França, aquisições impossíveis, livros dados de graça e reflexões sobre o que as marcas significam, surge uma pergunta:

O verdadeiro legado de uma grande empresa é o produto — ou o sentido que ela deixa?

NOTA EDITORIAL

O Gillettenarrative não nasceu como um projeto comercial.

Começou como uma infraestrutura para histórias.

Os livros que compõem este ecossistema não buscam ocupar um espaço no mercado editorial.

Buscam construir relações, memória e sentido.

Este volume é um dos textos centrais do projeto, porque explora a relação entre identidade, herança, corporação, família e narrativa.

INTRODUÇÃO

Toda história tem um centro oculto.

Durante anos, acreditei que o centro desta história era a Gillette.

Depois acreditei que era King.

Depois acreditei que era a minha própria experiência.

Eu estava enganado.

O centro era o Nome.

A palavra que une um visionário do século XIX, uma multinacional do século XX e um contador de histórias do século XXI.

Este livro conta a viagem desse nome.

Não para provar alguma coisa.

Mas para entender uma coisa simples.

Como pode uma palavra atravessar mais de cem anos de história sem nunca deixar de produzir sentido?

PRÓLOGO ÀS HISTÓRIAS

Toda história começa duas vezes.

A primeira vez, quando acontece.

A segunda, quando alguém decide contá-la.

Este livro nasceu do segundo começo.

Por mais de um século, o nome Gillette viajou através de homens, empresas, produtos, mercados e gerações. Produziu inovação, sucesso, concorrência e memória. Atravessou guerras, mudanças industriais e transformações culturais. No entanto, nada disso é o verdadeiro tema deste livro.

O verdadeiro tema deste livro é uma pergunta.

O que acontece quando um nome sobrevive o bastante para se tornar mais importante do que as pessoas que o criaram?

Esta não é uma biografia de King Camp Gillette.

Não é uma história corporativa da Gillette.

Não é um ensaio sobre a indústria do barbear.

Tampouco é uma autobiografia.

É a história de uma trajetória.

Uma viagem que começa com um visionário do século XIX e atravessa mais de um século até chegar a um contador de histórias que vive na Calábria e que ainda se interroga sobre o sentido desse nome.

Muitos leitores entrarão nestas páginas esperando encontrar uma história sobre produtos.

Encontrarão, em vez disso, uma história sobre sentidos.

Porque os produtos têm uma data de início e uma data de fim.

Os sentidos não.

Os produtos são substituídos.

Os sentidos são transmitidos.

Os produtos pertencem ao mercado.

Os sentidos pertencem ao tempo.

Por isso, as páginas que se seguem não buscam estabelecer uma verdade definitiva.

Buscam algo mais útil.

Uma compreensão.

A compreensão de como uma visão pode se tornar uma empresa.

De como uma empresa pode se tornar uma marca.

De como uma marca pode se tornar uma memória.

De como uma memória pode se tornar narrativa.

E de como uma narrativa pode continuar vivendo muito depois de seus protagonistas terem desaparecido.

No centro deste livro, você não encontrará uma lâmina.

Não encontrará uma corporação.

Não encontrará Wall Street.

Não encontrará sequer o autor.

No centro, você encontrará um nome.

Porque os protagonistas passam.

As gerações passam.

As empresas passam.

Os proprietários passam.

Os nomes, às vezes, ficam.

E, quando ficam por tempo suficiente, tornam-se algo maior do que a sua origem.

Tornam-se memória.

Tornam-se herança.

Tornam-se sentido.

As histórias que se seguem pertencem a esse território.

O território onde a história encontra a narrativa.

Onde o mercado encontra a memória.

Onde um fundador encontra o tempo.

E onde um nome continua falando quando todos acreditam que ele já disse tudo o que tinha a dizer.

Bem-vindo à viagem.

Bem-vindo ao interior do Nome.

CAPÍTULO 1 — ANTES DA LÂMINA

Boston ainda não sabia quem ele era.

Ninguém sabia quem ele era.

Não havia embalagens com o rosto dele impresso. Não havia lâminas descartáveis. Não havia uma corporação que atravessaria o século XX.

Havia apenas um homem que olhava para o mundo e não conseguia aceitá-lo como era.

Essa foi a primeira invenção de King Gillette.

Não a lâmina.

A insatisfação.

Muitos homens veem um sistema imperfeito e aprendem a conviver com ele.

Alguns protestam.

Outros se adaptam.

Ele não.

Observava as cidades, as fábricas, o comércio, a concorrência entre as empresas, e chegava sempre à mesma conclusão:

o mundo tinha sido mal projetado.

O extraordinário é que tudo isso aconteceu antes da Gillette.

Muito antes.

Quando o nome dele ainda não significava nada.

Quando ainda não era uma marca.

Quando ele era simplesmente um homem com ideias grandes demais para a sua posição social.

Em 1894, publicou The Human Drift.

Não era um livro sobre o barbear.

Não era um livro sobre consumidores.

Não era um livro sobre lâminas.

Era algo muito mais ambicioso.

Era uma tentativa de redesenhar a sociedade americana.

King imaginou uma cidade gigantesca chamada Metropolis.

Um lugar onde milhões de pessoas viveriam juntas.

Um único sistema.

Uma única organização.

Uma única energia.

Uma única direção.

Muitos o consideravam um excêntrico.

Alguns achavam que era um visionário.

Outros simplesmente o julgavam louco.

A história, quase sempre, confunde as duas categorias.

E é aqui que este livro começa.

Não com uma lâmina.

Não com um produto.

Não com uma venda.

Começa com uma pergunta.

O que vem primeiro?

O objeto ou a imaginação?

O mercado ou o sonho?

A resposta de King Gillette era clara.

A visão vem sempre primeiro.

Todo o resto chega depois.

Muitos anos depois, numa região distante de Boston chamada Calábria, outro homem descobriria algo parecido.

Que os produtos envelhecem.

As empresas mudam de mãos.

As gerações passam.

Mas os nomes, às vezes, sobrevivem.

E, quando sobrevivem por tempo suficiente, deixam de pertencer ao mercado.

Começam a pertencer à memória.

Este livro fala desse momento.

O momento em que um nome deixa de ser uma marca e se torna uma história.

E, para entender essa história, é preciso voltar ao início.

Antes da lâmina.

Antes da Gillette.

Antes do mito.

É preciso voltar ao Vovô King.

CAPÍTULO 2 — O HOMEM QUE QUERIA MOVER A AMÉRICA

Antes que a lâmina existisse, havia uma cidade.

Não uma cidade real.

Uma cidade imaginada.

Uma cidade tão vasta que parecia absurda até para quem vivia na América das grandes ferrovias, das siderúrgicas e das fábricas que estavam transformando o continente.

King ainda não estava construindo uma empresa.

Estava construindo um mundo.

Muitos anos depois, quando seu rosto aparecesse nas embalagens e seu nome entrasse nas casas de milhões de pessoas, quase ninguém se lembraria dessa fase.

A história ama os objetos.

Muito menos as ideias.

Lembra-se da lâmina.

Esquece o sonho.

E, no entanto, o sonho veio primeiro.

King observava a América do fim do século XIX e via a mesma coisa em toda parte.

Duplicação.

Concorrência.

Desperdício.

Milhares de homens ocupados em fazer a mesma coisa contra milhares de outros homens.

Milhares de empresas empenhadas em lutar umas contra as outras.

Milhares de energias dispersas.

Para ele, aquilo parecia loucura.

Então fez o que todos os visionários fazem.

Começou a simplificar.

Um homem comum soma.

Um visionário subtrai.

King subtraiu.

Subtraiu empresas.

Subtraiu concorrentes.

Subtraiu a fragmentação.

No fim, restou uma única organização gigantesca.

Ele a chamou de United Company.

Mas nem isso bastava.

Porque, se existe uma única organização, pensava ele, por que deveria haver milhares de cidades?

Por que milhares de redes?

Por que milhares de sistemas?

A conclusão veio quase naturalmente.

Uma única nação.

Uma única cidade.

Um único centro.

Ele a chamou de Metropolis.

Sessenta milhões de habitantes.

Um número que hoje é assombroso.

Na época, parecia simplesmente impossível.

As Cataratas do Niágara forneceriam a energia.

A indústria trabalharia para todos.

A distribuição seria centralizada.

Todo o sistema seria projetado para eliminar o desperdício que ele via todos os dias.

Muitos leram aquelas páginas como fantasia.

Outros, como utopia.

Outros ainda, como prova de excentricidade.

Talvez todos tivessem razão.

As grandes ideias raramente nascem já vestidas de verdade.

Quase sempre aparecem disfarçadas de loucura.

E aqui aparece a primeira lição deste livro.

King Gillette não estava projetando uma cidade.

Estava buscando ordem.

A cidade era apenas o recipiente.

O verdadeiro tema era o desejo humano de dar forma ao caos.

É uma tentação antiga.

Toda religião.

Todo império.

Toda ideologia.

Toda corporação.

Todos prometem a mesma coisa.

Ordem.

King não era exceção.

A diferença é que ele desenhava.

Escrevia.

Imaginava.

Punha a sua obsessão no papel.

É por isso que a história dele ainda me interessa hoje.

Não porque tivesse razão.

Não porque estivesse errado.

Mas porque teve a coragem de pensar grande antes de se tornar importante.

A maioria dos homens espera o poder antes de imaginar.

Ele imaginou primeiro.

O poder veio depois.

Muitos anos depois, eu veria o mesmo mecanismo outra vez.

Não em Boston.

Não perto das Cataratas do Niágara.

Mas na Calábria.

Lá também havia pessoas convencidas de que um projeto precisava provar o seu valor antes de poder existir.

King tinha seguido o caminho oposto.

Primeiro construiu a visão.

Depois buscou o modo de torná-la possível.

Talvez seja por isso que continuo a chamá-lo de Vovô King.

Não pela lâmina.

Não pela marca.

Não pelo sucesso.

Mas porque, antes de ser um industrial, ele foi um narrador do futuro.

E toda história que vem depois, inclusive a minha, nasce dessa convicção simples:

primeiro você imagina o mundo.

Depois tenta construí-lo.

CAPÍTULO 3 — O PROFETA E O VENDEDOR

Se a história fosse simples, King Camp Gillette seria lembrado como um inventor.

Os historiadores gostam de inventores.

São fáceis de narrar.

Têm uma data.

Uma patente.

Um objeto.

Um resultado.

A vida de King Camp Gillette foi muito menos ordenada.

Dentro dele viviam dois homens.

O primeiro olhava para o presente.

O segundo observava o futuro.

O primeiro vendia.

O segundo profetizava.

O primeiro buscava clientes.

O segundo buscava sistemas.

O primeiro precisava ganhar a vida.

O segundo queria redesenhar a sociedade.

Essa tensão atravessa toda a sua existência.

E é provavelmente a razão pela qual ele continua me interessando mais do que muitos outros fundadores.

As grandes empresas estão cheias de gestores.

Os visionários são muito mais raros.

Os visionários que também conseguem construir uma empresa são raríssimos.

Mas há um preço.

Para construir algo no mundo real, é preciso aceitar concessões.

A realidade sempre cobra a conta.

Não há exceções.

Nem mesmo para o Vovô King.

De um lado estava o autor de The Human Drift.

O homem que imaginava uma gigantesca organização coletiva.

O homem que queria eliminar o desperdício, a duplicação e o conflito.

O homem que sonhava com uma cidade capaz de conter uma nação inteira.

Do outro lado estava o vendedor.

Um homem que percorria as ruas.

Que observava os clientes.

Que estudava os hábitos das pessoas.

Que buscava algo para oferecer ao mercado.

À primeira vista, parecem figuras incompatíveis.

E, no entanto, eram a mesma pessoa.

Talvez esse seja justamente o segredo.

As ideias precisam da realidade.

A realidade precisa das ideias.

Quando falta uma delas, algo se quebra.

Um visionário sem contato com o mundo produz apenas fantasias.

Um vendedor sem imaginação produz apenas faturas.

King C. Gillette viveu entre esses dois extremos.

E um dia os dois extremos se encontraram num gesto mínimo.

Ele estava se barbeando.

Olhou para a navalha.

Um objeto caro, que precisava ser afiado no couro, cuidado, conservado. Um objeto para poucos.

E compreendeu.

O mundo não precisava de uma navalha melhor.

Precisava de uma pior, uma que se pudesse jogar fora.

Não foi uma intuição técnica.

Foi uma intuição teológica.

Para financiar Metropolis, ele precisava parar de vender a eternidade.

Precisava começar a vender o efêmero.

A lâmina descartável não era um produto.

Era uma concessão.

O profeta tinha encontrado um modo de fazer o presente pagar pelo futuro com que sonhava.

Cinco dólares pelo cabo. E depois, pelo resto da vida, você voltaria a ele.

Eis o teorema do Vovô King:

para construir a cidade que dura para sempre, é preciso vender algo que não dura nada.

Muitos anos depois, eu me veria diante da mesma pergunta.

Com outras ferramentas.

Em outra época.

Em outra geografia.

Não em Boston.

Na Calábria.

Meu pai tinha entendido a mesma coisa, mas ao contrário.

King partia do futuro e buscava um produto para alcançá-lo.

Meu pai partia do produto e construía um futuro dentro dele.

King dizia: vamos eliminar a concorrência, vamos fazer uma única cidade.

Meu pai dizia: se Frega consegue fazer isso na Calábria, uma área de desastre, vocês também conseguem.

A mesma obsessão pela ordem.

A mesma geometria perfeita.

Roteiros fixados com quatro semanas de antecedência. Hotéis, restaurantes, bares. Nenhuma distração.

Não era vender. Era urbanismo aplicado às vendas.

É por isso que a história de De Wakefield, numa sexta-feira às 20h, é tão importante.

O inglês queria ver se o sistema se sustentava mesmo sem controle.

Encontrou um homem saindo da última tabacaria, conforme o roteiro, que lhe disse:

Este é o meu modo normal de trabalhar. Se o senhor não estiver satisfeito, assino imediatamente o meu pedido de demissão.

E depois:

O senhor precisa pagar a sua própria bebida. Ela não está incluída no roteiro assinado.

King teria entendido perfeitamente.

Porque ele também, diante dos investidores de Boston que o julgavam louco, dizia a mesma coisa: ou vocês acreditam na minha cidade, ou eu continuo mesmo assim.

O profeta precisa se tornar vendedor para sobreviver.

O vendedor precisa se tornar profeta para permanecer.

King se tornou vendedor e comprou o mundo com um centavo de aço.

Meu pai continuou vendedor e se tornou profeta, porque o seu roteiro ainda está lá, depois de sessenta anos, dizendo às pessoas como se trabalha.

E no meio, entre os dois, ficou o Nome.

Não a lâmina.

Não o trimestre.

Não os 99,5% de participação Nielsen.

O Nome.

Aquele que sobrevive o bastante para se tornar mais importante do que os produtos que o tornaram famoso.

Aquele que ainda tentamos guardar em custódia.

CAPÍTULO 4 — QUANDO A LÂMINA NASCEU

Toda lenda tem um momento decisivo.

Nem sempre é o mais espetacular.

Muitas vezes é o mais silencioso.

Para o Vovô King, o momento decisivo não foi a publicação de The Human Drift. Não foi Metropolis. Não foi a grande utopia.

Foi uma pergunta.

Uma pergunta aparentemente banal.

O que pode ser vendido uma segunda vez?

Durante anos ele tinha observado o mundo do alto, tentando captar o seu desenho.

Depois, como acontece muitas vezes com os visionários, foi obrigado a olhá-lo de baixo.

Do lado dos clientes.

Do lado dos hábitos.

Do lado das necessidades cotidianas.

O paradoxo é extraordinário.

O homem que tinha imaginado uma sociedade para sessenta milhões de pessoas se viu refletindo sobre um gesto que um homem faz diante do espelho.

Barbear-se.

Um dos rituais mais simples e repetitivos da vida moderna.

E, no entanto, foi justamente ali que a transformação aconteceu.

Não o nascimento da visão.

O nascimento do veículo que permitiria à visão sobreviver.

Porque, de repente, King compreendeu uma coisa.

As ideias precisam de um corpo.

Uma teoria pode entusiasmar.

Um livro pode inspirar.

Mas um objeto entra nas casas.

Um objeto atravessa gerações.

Um objeto constrói hábitos.

Um objeto cria memória.

A lâmina se tornaria esse corpo.

A intuição era simples.

Até desarmante.

Uma lâmina fina.

Substituível.

Destinada a ser comprada de novo.

De novo.

E de novo.

E de novo.

Muitos anos depois, o mundo chamaria esse mecanismo de modelo de negócio.

King provavelmente o via de outra forma.

Para ele, era uma forma de continuidade.

Um vínculo constante entre a empresa e o usuário.

Uma relação destinada a se repetir ao longo do tempo.

A verdadeira inovação não era o barbear.

Era a relação.

Naturalmente, a ideia sozinha não bastava.

As ideias nunca bastam.

Entre a visão e a realidade há sempre uma terra difícil de atravessar.

Chama-se execução.

Foi aí que entrou em cena William Emery Nickerson, o engenheiro que ajudou a resolver o problema técnico da produção industrial.

Essa parte da história sempre me impressionou.

Porque lembra uma verdade que os autores tendem a esquecer.

Nenhuma grande construção nasce de um único homem.

Até os fundadores precisam de aliados.

Até os visionários precisam de engenheiros.

Até os profetas precisam de pessoas capazes de transformar palavras em matéria.

E assim a lâmina tomou forma.

Primeiro no papel.

Depois no aço.

Depois no mercado.

Por fim, na memória coletiva.

O mundo viu apenas a última etapa.

A maioria das pessoas sempre vê apenas a última etapa.

Veem o produto.

Veem o sucesso.

Veem a marca.

Não veem a longa viagem que veio antes.

Não veem o homem que queria reconstruir a América.

Não veem o vendedor que percorria as ruas.

Não veem o visionário que passava as noites imaginando cidades impossíveis.

E, no entanto, tudo ainda estava lá.

Escondido dentro daquela fina tira de aço.

É por isso que considero a lâmina um símbolo.

Ela não representa apenas uma invenção.

Representa a compressão de uma visão.

Como uma estrela que colapsa até se tornar um ponto ofuscante.

Tudo encolhe.

Tudo se concentra.

Tudo se torna objeto.

E esse objeto começa uma vida própria.

A partir daquele momento, o nome Gillette deixou, pouco a pouco, de pertencer apenas a King.

Começou a pertencer ao mundo.

É o destino de todos os nomes que sobrevivem a seus criadores.

Primeiro são pessoas.

Depois se tornam histórias.

E, uma vez que se tornam histórias, ninguém mais consegue controlá-los por completo.

A lâmina nasceu.

O mito, porém, estava apenas começando.

CAPÍTULO 5 — O SANGUE DAS EMPRESAS

As empresas não têm sangue.

Têm balanços.

Têm fábricas.

Têm executivos.

Têm acionistas.

O sangue pertence às famílias.

E talvez seja por isso que as empresas passam e as famílias ficam.

Durante muito tempo, acreditei que a minha história com a Gillette era uma história profissional.

Dezoito anos.

Uma carreira.

Um percurso.

Um capítulo da vida.

Depois comecei a observar a questão de uma distância maior.

E descobri que havia algo mais.

As histórias realmente importantes não começam quando assinamos um contrato.

Começam muito antes.

Começam quando ainda não sabemos que estamos envolvidos.

No meu caso, a linha já tinha sido traçada.

Não por mim.

Por outros.

Por pessoas que tinham vindo antes de mim.

Por homens que não podiam imaginar aonde aquela estrada levaria.

É por isso que continuo usando a expressão Vovô King.

Não é uma definição genealógica.

É narrativa.

É um modo de descrever um parentesco construído através de um nome, de uma cultura empresarial e de uma cadeia de acontecimentos que atravessa o tempo.

As empresas costumam falar de legado.

Quase sempre querem dizer participação de mercado.

Marcas.

Propriedade intelectual.

Fábricas.

Eu acredito que o legado é outra coisa.

O legado é o que fica nas pessoas.

Os hábitos.

A linguagem.

Os princípios.

As convicções.

As obsessões.

Essas coisas, sim, passam de uma geração para a outra.

Todo o resto pode ser vendido.

Até a maior corporação do mundo pode mudar de mãos.

Uma cultura, com muito menos facilidade.

Foi observando essa continuidade que comecei a ver a Gillette de outra maneira.

Não mais apenas como uma fabricante de lâminas.

Não mais apenas como uma marca global.

Mas como uma longa conversa.

Uma conversa que atravessou décadas.

King.

Camp.

Meu pai.

Eu.

Quatro pontos na mesma linha.

Não necessariamente de acordo.

Não necessariamente iguais.

Mas ligados.

Porque cada geração recebe algo.

E cada geração acrescenta algo.

Depois passa o bastão.

O interessante é que muitas vezes ninguém percebe a passagem.

Acontece devagar.

Quase em silêncio.

Uma frase.

Um exemplo.

Uma história.

Uma decisão.

Um comportamento copiado sem perceber.

É assim que se constroem os legados autênticos.

Não através de documentos.

Através da vida cotidiana.

Essa é também a razão pela qual o nome continua me interessando.

Não a marca.

O nome.

A marca pertence ao mercado.

O nome pertence à memória.

E enquanto o mercado mede o próximo trimestre, a memória mede gerações.

São duas unidades de tempo completamente diferentes.

Talvez incompatíveis.

E, no entanto, coexistem.

King nunca teria me conhecido.

Eu nunca conheci King.

E, no entanto, existe uma conversa.

Através dos livros.

Através das ideias.

Através de uma história que continua produzindo sentido muito depois de seus protagonistas terem desaparecido.

Neste ponto da narrativa, começo a entender uma coisa.

Talvez este livro não fale realmente da Gillette.

Talvez fale do modo como os seres humanos transmitem sentido através do tempo.

A Gillette é apenas o veículo.

A estrutura visível.

O exemplo concreto.

A verdadeira matéria do livro é outra.

Continuidade.

Aquele fio fino que atravessa pessoas diferentes e continua se movendo mesmo quando todos acreditam que a história acabou.

Porque algumas histórias terminam.

Outras mudam de autor.

E quando mudam de autor, tornam-se algo maior.

Tornam-se herança.

E é justamente nesse ponto que a história do Vovô King deixa de ser apenas a história do Vovô King.

E lentamente começa a se tornar também a minha.

CAPÍTULO 6 — DEZOITO ANOS DENTRO DA EMPRESA-MÃE

Há duas maneiras de conhecer uma empresa.

A primeira é ler a sua história.

A segunda é habitá-la.

São experiências completamente diferentes.

Os livros contam o que aconteceu.

Os corredores contam como acontece.

Durante dezoito anos, vivi dentro da Gillette.

Não ao lado.

Não em volta.

Dentro.

Tempo suficiente para ver o que os consumidores não veem.

Tempo suficiente para entender que por trás de toda marca existe um universo invisível.

Quando uma pessoa pega uma embalagem, vê um produto.

Quando você trabalha lá dentro, começa a ver as pessoas.

Vê as discussões.

As decisões.

Os erros.

As intuições.

O trabalho diário de manter vivo algo muito maior do que qualquer pessoa.

Nesse ponto, a corporação deixa de ser uma palavra.

Torna-se um organismo.

Respira.

Cresce.

Defende-se.

Reage.

Às vezes erra.

Às vezes surpreende.

E, acima de tudo, deixa rastros.

As melhores empresas não ensinam apenas procedimentos.

Transmitem uma cultura.

Um modo de olhar o mundo.

Um modo de enfrentar os problemas.

Um modo de se comportar quando ninguém está olhando.

Essa é a verdadeira herança que passa de uma geração profissional para a seguinte.

Não os produtos.

Não os catálogos.

Não o faturamento.

A cultura.

Quando cheguei, eu não pensava em nada disso.

Pensava no trabalho.

Como todo mundo.

Você entra para construir uma carreira.

Só muito depois percebe que a carreira é apenas parte da história.

A parte invisível é o que fica dentro de nós.

Por isso considero aqueles dezoito anos uma forma de educação.

Uma entre muitas.

Não a única.

Mas certamente uma das mais importantes.

Porque observar uma multinacional de fora é uma coisa.

Conhecer a sua linguagem é outra.

Entender como ela raciocina.

Compreender por que algumas decisões são tomadas e outras não.

Ver a relação contínua entre visão e realidade.

Às vezes penso no Vovô King.

Penso no homem que imaginou Metropolis.

Penso no vendedor que buscava uma solução simples.

Penso no fundador que nunca poderia ter previsto o que o seu nome se tornaria cem anos depois.

Depois penso nos escritórios.

Nos mercados.

Nos gerentes comerciais.

Nas pessoas que encontrei pelo caminho.

E percebo que as duas histórias estão ligadas.

De um lado está a ideia.

Do outro, a execução.

De um lado, o fundador.

Do outro, milhares de pessoas que, geração após geração, mantêm vivo o resultado.

Nenhum dos dois pode existir sem o outro.

É uma lição que o mercado costuma esquecer.

Celebramos os fundadores.

Esquecemos aqueles que constroem todos os dias.

Celebramos os inventores.

Esquecemos os intérpretes.

E, no entanto, todo grande empreendimento precisa de ambos.

Talvez seja também por isso que não consigo olhar para a Gillette apenas como uma marca.

Eu a vejo como um longo revezamento.

King passa algo à geração seguinte.

A geração seguinte passa algo à próxima.

E assim por diante.

Até chegar a mim.

Não como proprietário.

Não como herdeiro legal.

Mas como portador temporário de uma parte daquela memória.

Porque esse é o destino das histórias importantes.

Ninguém as possui de verdade.

Você as guarda em custódia por um trecho de estrada.

Depois as entrega a outra pessoa.

Durante aqueles dezoito anos, eu ainda não tinha entendido isso.

Achava que estava trabalhando dentro de uma empresa.

Muito depois, entendi que estava entrando numa história.

E, uma vez que você entra numa história, nunca sai completamente.

Você pode deixar o escritório.

Pode deixar a função.

Pode deixar a mesa.

Mas certas narrativas continuam caminhando ao nosso lado.

Mesmo muito tempo depois.

É por isso que o próximo capítulo não fala da entrada.

Fala da saída.

Porque todo verdadeiro pertencimento só é compreendido no momento em que você o deixa.

CAPÍTULO 7 — A PORTA DE SAÍDA

Há um dia que ninguém conta.

As empresas celebram as entradas.

Brindam às promoções.

Anunciam as aquisições.

Publicam os resultados.

Muito mais raramente falam das saídas.

E, no entanto, é ali que muitas histórias se tornam realmente compreensíveis.

Durante dezoito anos eu tinha vivido dentro da mesma arquitetura.

Tinha aprendido a linguagem.

Os ritmos.

As regras escritas.

E, sobretudo, as não escritas.

Então chegou o dia da porta.

Não uma porta física.

Uma porta narrativa.

A fronteira invisível que separa o pertencimento da memória.

Quando você deixa uma empresa, duas coisas acontecem ao mesmo tempo.

A primeira é imediata.

Você perde a função.

Você já não é a pessoa que era no dia anterior.

As pessoas deixam de ligar para você por certos motivos.

As reuniões continuam sem você.

Os sistemas são atualizados.

Os nomes mudam de lugar no organograma.

A máquina segue em movimento.

Como sempre fez.

Como sempre fará.

A segunda transformação é mais lenta.

Muito mais lenta.

E muito mais importante.

Você começa a entender o que levou consigo.

Não os objetos.

Não os documentos.

Não os títulos.

As ideias.

Os hábitos.

A cultura.

Os rastros invisíveis.

Esses não ficam no escritório.

Ficam na pessoa.

Durante muito tempo não entendi o que estava acontecendo comigo.

Achava que tinha encerrado um capítulo profissional.

Na realidade, estava entrando em um capítulo narrativo.

São duas coisas diferentes.

Quando uma carreira termina, a carreira acabou.

Quando um pertencimento termina, começa a memória.

Foi nesse período que comecei a olhar para trás.

Não para os resultados.

Para as origens.

Para aquilo que tinha produzido todo o resto.

Quanto mais eu observava o percurso, mais a figura do Vovô King reaparecia diante de mim.

Não o inventor.

Não o fundador.

O homem.

Aquele que tinha imaginado um mundo antes de imaginar um produto.

De repente, a linha ficou clara.

King tinha deixado a sua época.

A empresa tinha deixado King.

As gerações seguintes tinham deixado a empresa.

Eu tinha deixado a minha função.

E, no entanto, algo continuava existindo.

O nome.

Não a marca.

O nome.

Essa distinção se torna fundamental.

A marca pertence aos proprietários.

O nome pertence à história.

Os proprietários mudam.

A história continua.

Talvez tenha sido justamente aqui que nasceu, sem que eu percebesse, a semente daquilo que viria a ser o Gillettenarrative.

Não como um projeto editorial.

Não como uma coleção de livros.

Mas como uma tentativa de responder a uma pergunta muito simples.

O que acontece com um nome quando o mercado deixa de ser o seu único intérprete?

É uma pergunta incomum.

As empresas quase nunca a fazem.

Estão ocupadas vendendo o presente.

Eu estava começando a observar o passado.

E, sobretudo, o futuro.

Porque um nome que sobreviveu por mais de um século não fala apenas do que foi.

Fala também do que ainda poderia se tornar.

A porta de saída me ensinou isso.

Nem toda separação é um fim.

Algumas são uma transformação.

Você deixa uma estrutura.

Entra em uma história.

Abandona uma profissão.

Encontra uma missão.

Deixa para trás um cargo.

Herda uma pergunta.

A minha era simples.

Se o nome Gillette tinha sobrevivido ao homem que o criou, o que aconteceria com ele depois?

A resposta já não estava nos escritórios.

Já não estava nos balanços.

Já não estava nos mercados.

Para encontrá-la, eu teria de voltar ainda mais atrás.

Muito mais atrás.

Às origens do próprio nome.

À França.

Àquele lugar esquecido de onde, muito antes das corporações, muito antes das lâminas, muito antes do mito, tudo tinha começado.

CAPÍTULO 8 — A DÍVIDA

Há dívidas que se pagam.

E há dívidas que se carregam por dentro.

As primeiras pertencem à economia.

As segundas pertencem à vida.

Durante muitos anos não entendi a diferença.

Como quase todo mundo, eu pensava que o conceito de dívida estava ligado ao dinheiro.

Uma cifra.

Uma conta.

Uma restituição.

Uma quitação final.

Depois comecei a observar a minha própria história.

E percebi que as coisas realmente importantes compartilhavam uma característica particular.

Não podiam ser devolvidas.

Como se devolve um ensinamento?

Como se devolve um exemplo?

Como se devolve uma confiança?

Como se devolve um nome?

Não existe procedimento.

Não existe fatura.

Não existe recibo.

Existe apenas uma tentativa.

Foi nesse período que comecei a entender melhor o sentido de certas obsessões que mais tarde atravessariam o Gillettenarrative.

Memória.

Gratidão.

Continuidade.

Restituição.

Palavras diferentes para descrever o mesmo fenômeno.

O desejo de não romper uma corrente.

Quando eu pensava no Vovô King, já não via apenas o fundador.

Via um homem que tinha deixado algo para trás.

Não simplesmente uma corporação.

Não simplesmente um produto.

Ele tinha deixado um rastro.

E os rastros têm uma qualidade curiosa.

Continuam influenciando pessoas que nunca conheceram o seu autor.

Meu pai também pertencia a essa corrente.

Eu também.

De maneiras diferentes.

Em tempos diferentes.

Com responsabilidades diferentes.

Mas sempre dentro do mesmo rio narrativo.

Foi então que comecei a suspeitar de algo.

Talvez a gratidão não consista em devolver.

Talvez consista em continuar.

Continuar uma conversa.

Continuar uma memória.

Continuar um sentido.

Sem a pretensão de possuí-lo.

As grandes empresas costumam falar de sucessão.

As famílias falam de herança.

Eu prefiro outra palavra.

Custódia.

Porque ninguém possui de verdade aquilo que recebe.

Cada um o guarda em custódia por um trecho de estrada.

Depois o entrega.

Isso vale para os nomes.

Vale para as ideias.

Vale até para as histórias.

Um livro não pertence completamente a quem o escreve.

Uma vez publicado, começa uma vida autônoma.

Cada leitor o modifica.

Cada geração o interpreta.

Cada época muda o seu sentido.

Os nomes fazem a mesma coisa.

O nome Gillette já não pertencia apenas a King.

Fazia muito tempo que tinha deixado de pertencer a ele.

Tinha se tornado algo maior.

Mais complexo.

Mais difícil de definir.

E, no entanto, continuava gerando perguntas.

As perguntas são muitas vezes o sinal de que uma história ainda está viva.

As mortas produzem apenas respostas.

As histórias vivas continuam perguntando.

De onde viemos?

O que recebemos?

O que devemos preservar?

O que devemos transformar?

Do que devemos abrir mão?

Pouco a pouco entendi que a minha tarefa não era responder.

Era manter a conversa aberta.

É uma diferença enorme.

Quem busca respostas constrói sistemas fechados.

Quem guarda perguntas constrói narrativas.

E é exatamente nesse ponto que a França reaparece no horizonte.

Não como geografia.

Como símbolo.

Como origem.

Como o lugar de onde um nome tinha partido antes de atravessar oceanos, gerações, fábricas, mercados e vidas humanas.

A questão já não era econômica.

Já não era profissional.

Já não era corporativa.

Tinha se tornado narrativa.

Porque, quando uma dívida não pode ser paga, resta apenas uma possibilidade.

Contá-la.

E assim, lentamente, nasceu a ideia do retorno.

CAPÍTULO 9 — RETORNO À FRANÇA

Todas as grandes histórias, mais cedo ou mais tarde, retornam.

Não ao passado.

À origem.

São duas coisas diferentes.

O passado é o que aconteceu.

A origem é o lugar de onde o sentido continua fluindo.

Durante anos eu tinha observado o nome Gillette como se observa uma montanha.

De longe.

Eu via a marca.

A empresa.

A história industrial.

Os produtos.

As aquisições.

Os mercados.

Depois, lentamente, a perspectiva mudou.

Comecei a fazer uma pergunta diferente.

Não:

O que a Gillette se tornou?

Mas:

De onde vem, de verdade, o nome Gillette?

Foi então que a França voltou ao mapa.

Não a França dos governos.

Não a França das fronteiras.

A França das origens.

Aquele território distante de onde uma família tinha partido muito antes de a corporação existir.

Muito antes de o produto existir.

Muito antes de o rosto de King C. Gillette aparecer nas embalagens.

Nesse ponto aconteceu algo curioso.

Quanto mais eu estudava o fundador, menos o inventor me interessava.

Mais o homem me interessava.

O homem que tinha atravessado uma história familiar.

O homem que tinha herdado um sobrenome.

O homem que, sem saber, transformaria aquele sobrenome em um símbolo global.

Nenhuma empresa consegue fazer uma coisa dessas sozinha.

Exige tempo.

Exige gerações.

Exige uma quantidade enorme de memória acumulada.

Uma marca pode ser construída.

Um nome precisa ser conquistado.

E foi aqui que nasceu a ideia do retorno.

Não um retorno geográfico.

Um retorno narrativo.

Quando eu escrevia mentalmente a história da OPA sobre a BIC, não estava pensando nos mercados financeiros.

Não estava fazendo um plano industrial.

Não estava construindo uma estratégia.

Estava contando uma restituição.

Um gesto impossível.

Um diálogo com alguém que já não podia responder.

No fim, a história toda podia se resumir a uma única frase:

devolver ao avô uma parte da sua França.

É uma frase que não faz sentido nenhum para um analista financeiro.

Faz muito sentido para um contador de histórias.

Porque é assim que as histórias funcionam.

Não buscam apenas resultados.

Buscam significados.

E os significados muitas vezes moram nos lugares de origem.

As pessoas fazem a mesma coisa.

À medida que envelhecem, passam a se interessar pelos seus começos.

Pelas fotografias.

Pelos avós.

Pelas casas.

Pelas histórias de família.

As corporações, normalmente, não possuem essa capacidade.

São projetadas para olhar para a frente.

Nunca para trás.

Talvez seja por isso que o Gillettenarrative tomou outro caminho.

Não estava buscando o próximo trimestre.

Estava buscando uma memória.

Uma diferença aparentemente pequena.

Na realidade, gigantesca.

Porque, no momento em que você começa a perseguir a memória, a unidade de medida muda completamente.

Os lucros já não bastam.

A participação de mercado já não basta.

Até o sucesso já não basta.

Você começa a se perguntar:

O que vai ficar?

É uma pergunta perigosa.

Muitas pessoas a evitam.

Muitas empresas, mais ainda.

Eu, ao contrário, voltava sempre a ela.

Talvez porque eu tinha saído da empresa.

Talvez porque o tempo muda as prioridades.

Talvez porque alguns nomes continuam fazendo perguntas muito depois de terem deixado de vender produtos.

A França, àquela altura, tinha se tornado um símbolo.

A representação de algo que todo ser humano conhece bem.

O desejo de se reconciliar com as próprias origens.

Não para permanecer lá.

Para compreendê-las.

Porque só quando você entende de onde vem uma história pode imaginar para onde ela poderia ir.

E a história que eu estava seguindo ainda não tinha chegado ao seu destino.

Tinha simplesmente chegado ao ponto em que passado e futuro começam a se olhar nos olhos.

Dessa tensão nasceria tudo o que viria depois.

Inclusive a operação mais impossível de todas.

CAPÍTULO 10 — A OPA

As ideias mais estranhas compartilham uma qualidade particular.

No começo parecem absurdas.

Depois parecem inevitáveis.

A OPA sobre a BIC pertencia a essa categoria.

Quando a ideia apareceu pela primeira vez, não nasceu em um banco de investimento.

Não nasceu em uma sala de conselho.

Não nasceu de um modelo financeiro.

Nasceu de uma pergunta narrativa.

O que aconteceria se uma história pudesse devolver algo ao seu fundador?

As finanças observam o mundo através dos números.

A narrativa observa o mundo através dos significados.

A mesma operação pode parecer completamente diferente dependendo do ponto de onde você a olha.

Do ponto de vista de Wall Street, uma aquisição é uma transação.

Do ponto de vista de um contador de histórias, pode ser uma carta.

Uma carta escrita para alguém que já não pode lê-la.

Quando imaginei a operação, o protagonista não era a BIC.

Nem a Gillette.

Nem eu.

O protagonista era o nome.

Sempre o nome.

Aquele sobrenome francês que tinha atravessado dois séculos.

Que tinha mudado de continente.

Que tinha produzido uma das corporações mais reconhecíveis do planeta.

Que continuava gerando histórias muito depois da morte do seu criador.

Nesse ponto, deixei de pensar em termos industriais.

Passou a ser simbólico.

Se eu realmente tivesse a oportunidade de intervir no destino do nome Gillette, qual seria o primeiro gesto?

A resposta veio quase sozinha.

Levá-lo de volta em direção à França.

Não porque a França tivesse de ser possuída.

Não porque o passado tivesse de ser reconstruído.

Mas porque algumas histórias precisam fechar um círculo.

King nunca tinha podido voltar.

O seu nome podia.

É por isso que o texto da OPA sobre a BIC não trata realmente de aquisições.

Fala de reconciliação.

Fala da tentativa de colocar no mesmo espaço:

o fundador;

a origem;

o presente;

a memória.

É uma construção literária disfarçada de operação econômica.

Muitos leitores param na superfície.

Veem as empresas.

Veem as marcas.

Veem os números implícitos.

Eu vejo outra coisa.

Vejo uma pergunta.

É possível restituir dignidade a uma história?

Não dinheiro.

Não patrimônio.

Dignidade.

Porque há histórias que são celebradas.

E há histórias que são apenas usadas.

A diferença é enorme.

Uma história celebrada continua produzindo sentido.

Uma história usada acaba sendo consumida.

Como um produto.

Como uma embalagem.

Como qualquer objeto comum.

O paradoxo é que a vida inteira do Vovô King tinha sido construída para ir na direção oposta.

Primeiro ele imaginou uma sociedade.

Depois criou um produto.

Depois o produto criou uma corporação.

Depois a corporação criou um mito.

Mais de um século depois, eu tentava percorrer o caminho inverso.

Partindo do mito.

Voltando ao fundador.

Voltando ao homem.

Voltando à origem.

Voltando ao nome.

Naquele momento entendi uma coisa.

A OPA sobre a BIC não era a história de uma aquisição.

Era a história de um retorno.

E todos os retornos têm uma característica em comum.

Não buscam o futuro.

Buscam o ponto exato em que uma história começou a respirar.

Porque só ali se torna possível entender para onde essa história ainda poderia ir.

Mas o retorno, sozinho, não basta.

Mais cedo ou mais tarde, toda história precisa enfrentar uma pergunta muito mais difícil.

Uma pergunta que não diz respeito às origens.

Diz respeito ao valor.

Quanto vale algo que se dá de graça?

Era a pergunta que me esperava mais adiante na estrada.

E era muito mais perigosa do que uma OPA.

CAPÍTULO 11 — O AVÔ E A BIC

As pessoas continuavam vendo uma caneta.

Eu continuava vendo uma história.

Esse era o problema.

Ou talvez fosse a vantagem.

Depende do ponto de vista.

Quando dizemos o nome BIC, quase todo mundo pensa imediatamente em um objeto.

Uma caneta.

Um isqueiro.

Um aparelho de barbear.

Algo que você compra.

Usa.

Substitui.

Fim da história.

Eu suspeitava que a história fosse muito mais longa.

Fazia tempo que eu tinha deixado de observar as marcas como meras empresas.

Tinha começado a considerá-las personagens.

Alguns personagens têm sucesso.

Outros desaparecem.

Há ainda outros que atravessam gerações inteiras e acabam parecendo membros da família.

Não porque sejam.

Mas porque vivem ao nosso lado por tempo suficiente para entrar na memória.

A Gillette era um deles.

A BIC era um deles.

Àquela altura, o projeto mental da OPA já tinha assumido outra forma.

Já não era uma operação econômica.

Tinha se tornado uma conversa.

Uma conversa impossível entre duas histórias industriais nascidas em margens opostas do mesmo oceano.

De um lado, o nome francês que tinha conquistado a América.

Do outro, a empresa francesa que tinha conquistado o mundo com objetos do dia a dia.

Quanto mais eu observava essa geometria, mais narrativa ela me parecia.

Quase literária.

Como aqueles contos em que duas linhas separadas por um século de repente se encontram.

Naturalmente, nada disso fazia sentido de um ponto de vista tradicional.

As finanças buscam vantagens.

A narrativa busca sentidos.

Eu buscava sentidos.

Por isso a figura central da história não era nem mesmo a BIC.

Era o avô.

Sempre o avô.

Vovô King.

O homem que tinha pegado um sobrenome e o transformado em uma presença global.

Às vezes eu imaginava a cena.

Não como realidade.

Como alegoria.

Um velho fundador sentado em algum lugar além do tempo.

Sem interesse pelos balanços.

Sem interesse pelas cotações da bolsa.

Sem interesse pelos comunicados de imprensa.

Interessado apenas em uma pergunta.

O que vocês fizeram com o meu nome?

Esta, no fim, é a pergunta que cada geração recebe da anterior.

Não só nas famílias.

Também nas empresas.

Também nas culturas.

Também nas nações.

O que vocês fizeram com aquilo que entregamos a vocês?

Não há resposta definitiva.

Há apenas tentativas.

A OPA sobre a BIC era uma dessas tentativas.

Uma tentativa de ligar as origens e o presente.

Uma tentativa de manter a França e a América juntas.

Uma tentativa de fazer o fundador e o herdeiro narrativo conversarem.

Uma tentativa de transformar uma operação econômica em um gesto de memória.

A parte mais interessante é que o mercado não compreende facilmente esses movimentos.

E tem razão.

Eles não foram concebidos para ser entendidos pelo mercado.

Foram concebidos para ser entendidos pela memória.

Há uma diferença enorme.

O mercado mede o valor presente.

A memória mede o valor acumulado.

Um vive no trimestre.

A outra, no século.

Eu observava um século.

E talvez seja por isso que o nome sempre voltava ao centro.

Toda vez que eu tentava falar de empresas, acabava falando de pessoas.

Toda vez que eu tentava falar de produtos, acabava falando de histórias.

Toda vez que eu tentava falar de aquisições, acabava falando de herança.

Como se uma força invisível continuasse trazendo tudo de volta ao mesmo ponto.

O nome.

Aquele nome que um dia tinha pertencido a um homem.

Depois a uma empresa.

Depois a milhões de consumidores.

Depois a toda uma memória coletiva.

Nesse ponto comecei a entender que o próprio livro estava mudando.

Já não contava apenas uma história industrial.

Estava se tornando uma reflexão sobre a continuidade.

Sobre o modo como certos símbolos atravessam o tempo sem perder completamente o seu sentido.

E justamente quando eu acreditava ter entendido o valor da memória, surgiu uma pergunta ainda mais difícil.

O que acontece quando você decide doar algo que poderia ser vendido?

A resposta mudaria completamente o rumo da narrativa.

CAPÍTULO 12 — OS OBJETOS TÊM UMA PÁTRIA

Durante muito tempo acreditei que os objetos eram simplesmente objetos.

Uma caneta.

Uma lâmina.

Um aparelho de barbear.

Um livro.

Uma ferramenta.

Nada mais.

Depois comecei a observá-los com atenção.

E descobri que os objetos possuem uma biografia.

Nascem.

Viajam.

Mudam de mãos.

Atravessam países.

Atravessam gerações.

E, às vezes, acabam até contando uma história.

Foi naquele momento que deixei de ver as marcas como empresas.

Comecei a vê-las como territórios.

Não territórios geográficos.

Territórios narrativos.

Toda grande marca carrega dentro de si uma pátria invisível.

Um lugar onde o seu caráter se formou.

Um lugar onde aprendeu a falar.

Um lugar que continua habitando mesmo quando o mundo a considera global.

O nome Gillette tinha partido da França, atravessado a América e depois conquistado o planeta.

E, no entanto, as origens nunca tinham desaparecido.

Tinham simplesmente se calado.

Isso acontece também com as pessoas.

Os anos passam.

Elas crescem.

Viajam.

Mudam de língua.

Mudam de profissão.

Mudam de país.

Mas algo continua ligando-as ao ponto de partida.

Uma cadência.

Um gesto.

Uma memória.

Uma fotografia.

Uma frase de mãe.

Uma história de família.

As raízes não obrigam.

Acompanham.

O mesmo vale para os objetos.

Uma caneta BIC não é apenas plástico e tinta.

Uma lâmina Gillette não é apenas aço.

Ambas carregam dentro de si uma longa sucessão de decisões humanas.

Alguém as imaginou.

Alguém as projetou.

Alguém as produziu.

Alguém as usou.

Alguém se lembrou delas.

E, no fim, o que sobrevive não é o objeto.

É a história.

Essa consciência mudou o modo como eu olhava o mundo.

As pessoas ao meu redor continuavam dividindo tudo em categorias.

Produtos.

Mercados.

Indústrias.

Consumidores.

Eu começava a ver linhas narrativas.

Conexões.

Parentescos invisíveis.

Um nome francês que se tornou americano.

Uma corporação transformada em memória.

Um fundador transformado em personagem.

Um consumidor transformado em narrador.

Tudo parecia conectado.

Talvez porque o tempo une aquilo que o presente separa.

O presente ama os compartimentos.

A memória ama as conexões.

Por isso o Gillettenarrative não nasceu como um arquivo.

Nem como uma coleção de livros.

Nasceu como uma busca.

Uma tentativa de entender onde termina um produto e começa uma história.

Quanto mais eu avançava, mais difícil se tornava a resposta.

Talvez não houvesse linha de fronteira nenhuma.

Talvez algumas histórias simplesmente tivessem nascido muito longevas.

E alguns produtos são histórias que aprenderam a ganhar forma material.

Quando eu observava uma lâmina, via aço.

Quando observava o nome, via um século.

E o século era sempre mais interessante do que o aço.

Porque o aço se desgasta.

Os nomes, às vezes, não.

Foi então que entendi uma segunda coisa.

Se os objetos têm uma pátria, as histórias também têm.

E a pátria das histórias não é um lugar geográfico.

É a memória das pessoas que continuam a contá-las.

Até aquele ponto, eu tinha seguido o percurso do nome.

Das origens à corporação.

Da corporação à herança.

Da herança ao retorno.

Agora surgia uma pergunta completamente diferente.

Se uma história possui um valor tão grande, o que acontece quando alguém decide não vendê-la?

O que acontece quando escolhe doá-la?

Era uma pergunta que o mercado achava incompreensível.

E era justamente por isso que me interessava.

CAPÍTULO 13 — CEM LIVROS INÚTEIS

Há palavras que o mercado ama.

Crescimento.

Conversão.

Lucro.

Escalabilidade.

E há também palavras que o mercado vê com desconfiança.

Memória.

Relação.

Dádiva.

Gratuito.

O Gillettenarrative nasceu no território dessas últimas.

Quando eu disse que não vendia livros, mas os doava, quase todo mundo chegou à mesma conclusão.

Que eu tinha perdido o juízo.

Não era uma reação surpreendente.

Era até lógica.

Porque o mercado tem uma convicção muito simples.

Se uma coisa tem valor, precisa ser vendida.

Se não é vendida, então não deve ter valor.

Durante anos vivemos dentro dessa equação.

Valor é igual a preço.

Preço é igual a valor.

Uma das maiores ilusões da modernidade.

Eu não tinha tanta certeza de que fosse verdade.

Quanto mais eu observava o percurso do Vovô King, mais emergia uma contradição interessante.

O homem tinha criado uma corporação gigantesca.

E, no entanto, tudo tinha nascido de uma visão que não tinha preço.

Ninguém poderia ter comprado Metropolis.

Ninguém poderia ter comprado o sonho.

Ninguém poderia ter comprado a obsessão que tinha produzido todo o resto.

As ideias importantes quase sempre nascem fora do mercado.

O mercado chega depois.

Muito depois.

Às vezes percebe.

Às vezes não.

E assim comecei a raciocinar de outro modo.

Vamos supor que construímos cem livros.

Vamos supor que os escrevemos em inglês.

Vamos supor que os deixamos disponíveis gratuitamente.

Vamos supor que não corremos atrás das listas de best-sellers.

Vamos supor que não corremos atrás das editoras.

Vamos supor que não corremos atrás das resenhas.

O que resta?

A maioria das pessoas responderia:

nada.

Eu cheguei à conclusão oposta.

Resta tudo o que realmente importa.

A relação com o leitor.

A liberdade editorial.

A possibilidade de seguir uma ideia até as últimas consequências.

A capacidade de escrever sem pedir permissão.

Essa liberdade é rara.

Muito rara.

E muitas vezes é confundida com irrelevância.

Mas as duas não são a mesma coisa.

Algumas pessoas são invisíveis porque ninguém as lê.

Outras são invisíveis porque estão construindo algo que o mercado ainda não aprendeu a classificar.

A diferença é enorme.

Foi nesse período que comecei a enxergar o Gillettenarrative como uma infraestrutura.

Não um catálogo.

Não uma biblioteca.

Não uma coleção de e-books.

Uma infraestrutura narrativa.

Um lugar onde os livros eram o veículo, não o destino.

O verdadeiro objetivo era produzir memória.

Produzir relações.

Produzir sentido.

Palavras que raramente aparecem nos relatórios financeiros.

Mas que ocupam uma posição central na vida das pessoas.

Quanto mais eu avançava por esse caminho, mais emergia uma segunda pergunta.

Se o valor não coincide com o preço, como se mede?

O mercado tinha uma resposta.

Pelas vendas.

Eu tinha outra.

Pela permanência.

O que resta depois de um ano?

O que resta depois de dez?

O que resta quando o produto desaparece?

O que resta quando o marketing se cala?

O que resta quando o autor já não existe?

Essas são as perguntas que me interessavam.

Talvez porque eu tivesse passado tempo demais perto das marcas para confundir fama com importância.

As duas raramente coincidem.

A fama é imediata.

A importância exige tempo.

Muito tempo.

Um século, às vezes.

Como ensina o percurso do Vovô King.

E assim os cem livros começaram a ganhar outra forma.

Já não eram produtos.

Eram mensagens deixadas ao longo de uma estrada.

Algumas seriam ignoradas.

Outras, talvez, lembradas.

Outras ainda encontrariam um leitor muitos anos depois.

Não importava.

O objetivo não era vender.

O objetivo era construir.

Construir uma memória.

Construir uma relação.

Construir um lugar.

E foi então que apareceu uma das ideias mais estranhas de todo o projeto.

Se todos atribuíam um valor enorme às coisas que vendiam, que valor teria algo doado?

A resposta me levaria ao capítulo seguinte.

À história do homem de um dólar.

CAPÍTULO 14 — O HOMEM DE UM DÓLAR

O valor de uma coisa se descobre quando você abre mão de vendê-la.

É uma frase que um economista consideraria suspeita.

Talvez até irresponsável.

Mas a minha experiência tinha me levado justamente nessa direção.

A vida inteira eu tinha trabalhado dentro de sistemas construídos para medir.

Volumes.

Participação de mercado.

Margens.

Resultados.

Números.

Números por toda parte.

E, no entanto, quanto mais eu observava o mundo, mais percebia que as coisas mais importantes escapavam à medição.

Confiança.

Amizade.

Memória.

Honra.

Influência.

Gratidão.

Nenhuma delas aparece corretamente em um balanço.

E, no entanto, são justamente elas que movem as pessoas.

Não os números.

As pessoas.

E assim nasceu a ideia do homem de um dólar.

Não porque um dólar tivesse valor econômico.

Não tem.

Não neste contexto.

O dólar era um símbolo.

Uma provocação.

Uma maneira de fazer uma pergunta ao mundo.

Se um projeto vale centenas de milhões, bilhões ou até mais nas avaliações teóricas que alguém poderia construir, por que pedir um único dólar?

A resposta era simples.

Porque o dólar não representava um preço.

Representava uma relação.

Há uma diferença enorme.

Um preço fecha uma transação.

Uma relação abre uma conversa.

O mercado prefere o primeiro.

A mim interessava a segunda.

Por isso o princípio de GILLETTEFRIENDS sempre me pareceu mais importante do que o próprio catálogo.

“Não vendemos livros. Construímos relações.”

Não era um slogan.

Era um modelo operacional.

Uma filosofia.

Uma maneira completamente diferente de interpretar o valor.

Em um mundo que mede tudo pelas vendas, escolher a relação significa aceitar ser considerado incompreensível.

Eu estava preparado.

Já tinha acontecido comigo.

Tinha acontecido com o Vovô King quando ele propôs Metropolis.

As ideias grandes demais são quase sempre confundidas com loucura.

Até o dia em que alguém as entende.

Ou nunca as entende.

Mas isso não muda a sua natureza.

Quanto mais eu refletia sobre esse tema, mais uma contradição se tornava evidente.

O mundo falava constantemente de valor.

Quase nunca de sentido.

E, no entanto, o sentido gera valor com muito mais frequência do que o contrário.

As pessoas não se lembram de um preço.

Lembram-se de um gesto.

Não se lembram de uma fatura.

Lembram-se de uma história.

Não se lembram de uma promoção.

Lembram-se de uma relação.

É por isso que o dólar continuava me atraindo.

Reduzia o dinheiro à sua função mínima.

Quase simbólica.

E liberava espaço para algo mais interessante.

A conversa.

Aquela mesma conversa que tinha começado com o Vovô King.

Que tinha continuado através do meu pai.

Que tinha passado por dezoito anos de vida profissional.

Que tinha se tornado memória.

Que tinha se tornado narrativa.

Que tinha se tornado o Gillettenarrative.

Nesse ponto comecei a ver o projeto com mais clareza.

Eu não estava construindo uma editora.

Não estava construindo um negócio.

Não estava construindo um arquivo.

Estava construindo um lugar de encontro.

Uma infraestrutura de relações.

Um ambiente onde o livro era o pretexto, não o objetivo.

Os livros eram importantes.

Mas não eram o centro.

O centro eram as pessoas.

Sempre as pessoas.

É uma lição que as corporações raramente entendem.

Por um motivo simples.

Os sistemas são projetados para gerenciar produtos.

Não relações.

As relações escapam ao controle.

São imprevisíveis.

Surgem onde ninguém as tinha planejado.

Seguem os seus próprios caminhos.

E é justamente isso que as torna valiosas.

E assim o homem de um dólar acabou se tornando algo diferente do que parecia.

Não um autor.

Não um vendedor.

Não um empreendedor.

Mas um guardião de conversas.

E essa consciência me trouxe de volta ao único lugar de onde eu podia observar a viagem inteira ao mesmo tempo.

Calábria.

Porque às vezes a periferia enxerga o centro muito melhor do que o próprio centro.

CAPÍTULO 15 — CALÁBRIA

Os grandes mapas têm um defeito.

São quase sempre desenhados a partir do centro.

Quem vive no centro acredita ver tudo.

Quem vive nas margens muitas vezes vê mais.

A Calábria entrou na minha história desse modo.

Não como uma limitação.

Como um observatório.

Durante anos eu tinha atravessado nações, empresas, continentes e sistemas.

Depois me vi no lugar que muitos consideram periférico.

E foi justamente ali que comecei a ver certas coisas com mais clareza.

O centro possui poder.

A periferia possui perspectiva.

São recursos diferentes.

Nem sempre compatíveis.

Quase nunca equivalentes.

De um lado do mundo estavam as grandes plataformas.

As grandes editoras.

Os grandes números.

As grandes narrativas oficiais.

Do outro lado estava um homem sentado na Calábria, escrevendo em inglês e distribuindo gratuitamente o que produzia.

À primeira vista parecia uma posição fraca.

Muito fraca.

Depois comecei a olhá-la mais de perto.

E descobri algo curioso.

Tamanho e influência nem sempre coincidem.

Uma coisa pode ser gigantesca e desprovida de sentido.

Outra pode ser minúscula e deixar um rastro duradouro.

A história está cheia de exemplos.

Muitos poderes desapareceram.

Muitos livros sobreviveram.

Muitas corporações mudaram de nome.

Muitas ideias continuam circulando.

O tempo é um juiz imprevisível.

Por isso eu sempre voltava à mesma pergunta.

O que estou realmente construindo?

Não uma editora.

Não um arquivo.

Não um negócio.

Uma posição de observação.

Um lugar de onde observar a relação entre memória e mercado.

Entre pessoas e sistemas.

Entre nomes e produtos.

A Calábria se tornou esse lugar.

Não porque fosse isolada.

Mas porque estava suficientemente distante do barulho.

As grandes cidades produzem velocidade.

A distância produz reflexão.

As plataformas pensam em dias.

As histórias pensam em gerações.

A mim interessavam as gerações.

Talvez seja por isso que o nome continuava emergindo acima de todo o resto.

Não a marca.

Não o produto.

O nome.

King tinha construído um empreendimento.

As gerações seguintes tinham construído uma corporação.

Eu observava o que restava depois.

A parte mais difícil de medir.

A memória.

Daqui surge uma das intuições centrais deste livro.

Os lugares não se tornam importantes pelo seu tamanho.

Tornam-se importantes pelas perguntas que permitem formular.

A Calábria me permitiu formular perguntas que talvez eu não tivesse ouvido em outro lugar.

O que é o sucesso?

O que é o valor?

O que é uma herança?

Quando uma história deixa de ser corporativa e se torna humana?

São perguntas lentas.

Exigem tempo.

Exigem silêncio.

Exigem distância.

Por isso nunca me interessou competir com o centro.

O centro já está ocupado.

A periferia, ao contrário, é um espaço livre.

Um espaço onde ainda é possível observar.

Escrever.

Ligar pontos distantes.

Relacionar um fundador do século XIX, uma grande corporação do século XX e um projeto narrativo do século XXI.

De longe, parece improvável.

De perto, parece inevitável.

Porque há histórias que parecem separadas só até que alguém decida colocá-las na mesma página.

A Calábria tinha se tornado essa página.

E justamente quando eu achava ter entendido o lugar de onde observar o mundo, a narrativa me levou de volta à figura que tinha tornado possível todo o resto.

Não um fundador.

Não uma corporação.

Não uma marca.

Minha mãe.

CAPÍTULO 16 — MINHA MÃE

Toda história busca uma origem.

Muitas a procuram nos fundadores.

Algumas, nos mercados.

Outras, nas ideias.

A minha, no fim, a encontrou em uma pessoa.

Minha mãe.

Por muito tempo não percebi que toda a viagem convergia para este ponto.

Eu tinha seguido o nome.

Tinha seguido a visão do Vovô King.

Tinha seguido a corporação.

Tinha seguido a herança.

Tinha seguido a memória.

Achava que estava contando uma história industrial.

Na verdade, estava voltando para casa.

Acontece com frequência.

Passamos metade da vida partindo.

A outra metade, entendendo de onde partimos.

As grandes empresas ensinam muitas coisas.

Disciplina.

Organização.

Ambição.

Competência.

Mas há um ensinamento que não pertence às empresas.

Pertence às famílias.

Lealdade.

Uma palavra simples.

Quase antiquada.

E, no entanto, fundamental.

Porque há pessoas a quem não podemos devolver o que recebemos.

Podemos apenas reconhecê-lo.

Podemos apenas honrá-lo.

Podemos apenas continuar.

Durante muitos anos pensei que a dívida mais importante da minha vida era profissional.

Depois percebi que estava enganado.

As dívidas profissionais se encerram.

As de família, não.

Mudam de forma.

Acompanham.

Permanecem.

Em silêncio.

E assim chegou uma conclusão que surpreendeu muita gente.

Quando alguém perguntava:

O que você iria querer em troca?

Minha resposta era cada vez menos econômica e cada vez mais pessoal.

Não porque o dinheiro não importe.

Importa.

Sempre importa.

Mas há coisas que ocupam uma posição mais alta na hierarquia dos significados.

Honra.

Gratidão.

Continuidade.

Nesse ponto comecei a ver toda a história de outra perspectiva.

King tinha recebido um nome.

Eu tinha recebido uma história.

Nós dois tínhamos recebido algo antes de construir algo.

Esta é a parte que o mundo muitas vezes esquece.

Celebramos o que as pessoas criam.

Bem menos o que receberam.

E, no entanto, toda construção nasce de uma entrega anterior.

Ninguém parte do zero.

Nunca.

Nem mesmo os fundadores.

Nem mesmo os inventores.

Nem mesmo os contadores de histórias.

Todos recebem algo.

Depois decidem o que fazer com isso.

E assim a figura da minha mãe começou, aos poucos, a ocupar o centro do palco.

Não porque fosse a personagem principal.

Mas porque representava o próprio princípio da continuidade.

A prova concreta de que toda história importante nasce dentro de outra história.

Muito antes dos livros.

Muito antes das empresas.

Muito antes das ideias.

É por esse motivo que o tema da dádiva não para de voltar.

Uma dádiva não é um presente.

É uma transmissão.

Algo passa de uma pessoa para outra sem perder completamente o seu sentido.

Um nome.

Um hábito.

Uma frase.

Um exemplo.

Uma convicção.

Às vezes até um silêncio.

As famílias funcionam assim.

As histórias funcionam assim.

Até as marcas funcionam assim.

O que sobrevive não é o objeto.

É o sentido que continua viajando.

Neste ponto da narrativa, finalmente entendi uma coisa.

O Gillettenarrative não nasceu para vender livros.

Não nasceu para construir um catálogo.

Não nasceu para ocupar um espaço no mercado.

Nasceu para custodiar uma transmissão.

Uma continuidade.

Uma passagem de sentidos entre gerações.

Por isso o capítulo dedicado à minha mãe não é uma interrupção do livro.

É o seu centro oculto.

Porque, quando se tira todo o resto:

as empresas, os produtos, os balanços, as aquisições, as marcas, o que resta são as pessoas.

E quase sempre, na origem de uma história longa o bastante para sobreviver, há alguém que deu sem pedir nada em troca.

A partir daí, a narrativa pode finalmente entrar no território do mito.

Porque só depois de entender as origens se torna possível entender o impossível.

E, no meu caso, o impossível tinha a forma de dez bilhões de dólares, de um par de tamancos de madeira e de uma porta aberta para Wall Street.

CAPÍTULO 17 — DEZ BILHÕES E UM PAR DE TAMANCOS

As histórias se tornam mitos quando deixam de obedecer à realidade.

Não quando se tornam falsas.

Quando se tornam maiores do que os fatos.

Até aqui, eu tinha seguido um caminho reconhecível.

Um fundador.

Um nome.

Uma corporação.

Uma família.

Uma memória.

Tudo ainda podia ser explicado.

Então chegou o impossível.

O impossível nunca se anuncia.

Entra em cena como uma simples pergunta.

E se tivesse acontecido de verdade?

E se um dia o contador de histórias se visse do outro lado da mesa?

Não como observador.

Não como ex-executivo.

Não como autor.

Mas como protagonista.

E assim nasceu The Impossible Deal.

Não como previsão.

Não como projeto.

Como alegoria.

Como experimento narrativo.

Como resposta a uma pergunta que o mundo corporativo evita com cuidado:

A quem pertence, de verdade, uma marca?

Aos acionistas?

Aos executivos?

Aos consumidores?

Aos fundadores?

Ou a quem continua contando a sua história?

A cena era deliberadamente absurda.

Dez bilhões de dólares.

Wall Street.

Câmeras.

Banqueiros.

Analistas.

E, no centro, um homem que se apresenta calçando um par de tamancos de madeira.

Sem gravata.

Sem terno.

Sem o figurino que o sistema exige.

Os tamancos.

Porque a questão não era a operação.

A questão era o símbolo.

Os mitos funcionam assim.

Pegam um detalhe e o transformam em linguagem.

Aquiles tem seu calcanhar.

Ulisses tem sua viagem.

O rei Artur tem sua espada.

O homem de The Impossible Deal tem seus tamancos.

Cada elemento do relato continua repetindo a mesma ideia.

O valor não está no dinheiro.

O valor está na identidade.

Os dez bilhões não são o verdadeiro protagonista da cena.

A história, sim.

É por isso que os banqueiros do relato observam mais os pés do que os documentos.

Os documentos representam o sistema.

Os tamancos representam a pessoa.

E, no fim, as pessoas compram pessoas com muito mais frequência do que compram produtos.

Mesmo quando acreditam no contrário.

Essa intuição me levou de volta, mais uma vez, ao Vovô King.

Ele tinha começado com uma visão.

A visão tinha gerado um produto.

O produto tinha gerado uma corporação.

A corporação tinha gerado um mito.

Eu percorria o caminho inverso.

Partindo do mito.

Para voltar ao nome.

Para voltar ao homem.

Para voltar à origem.

A partir desse momento, o livro muda de tom outra vez.

Já não relata o que aconteceu.

Começa a contar o que poderia acontecer quando um nome se torna mais forte do que as estruturas que o cercam.

Porque existe uma pergunta ainda mais radical.

Uma pergunta que espera atrás da porta de Wall Street.

Uma pergunta que nenhum balanço consegue conter.

O que acontece quando uma história se torna mais importante do que a empresa que a produziu?

É a pergunta que me esperava no capítulo seguinte.

Bem no coração do poder.

CAPÍTULO 18 — WALL STREET NÃO ESTAVA PREPARADA

Há lugares que não são apenas lugares.

São símbolos.

Wall Street é um deles.

Até quem nunca esteve lá sabe o que ela representa.

Dinheiro.

Poder.

Mercados.

Decisões.

A própria ideia de que o mundo pode ser medido por meio de um número.

Por isso o cenário de The Impossible Deal não podia ser outro.

A cena não pedia um banco.

Pedia o templo.

E Wall Street é o templo moderno do valor econômico.

Mas todo templo tem uma fraqueza.

Sabe perfeitamente o que adora.

Bem menos o que ignora.

O dinheiro entende de dinheiro.

Os mercados entendem de mercados.

Os analistas entendem de números.

Mas há forças que escapam a essas categorias.

Reputação.

Memória.

Mito.

Confiança.

Histórias.

Esse era justamente o centro de The Impossible Deal.

Não o dinheiro.

A incapacidade do sistema de compreender uma narrativa quando a narrativa se torna mais poderosa do que o capital.

Durante anos, eu tinha observado empresas enormes.

Líderes de mercado.

Marcas globais.

Organizações capazes de influenciar milhões de consumidores.

E toda vez surgia a mesma pergunta.

O que as pessoas compram de verdade?

A resposta oficial é simples.

Produtos.

Serviços.

Desempenho.

A resposta real é mais complicada.

As pessoas compram sentidos.

O produto é apenas o recipiente.

Uma lâmina não vende apenas aço.

Vende confiança.

Uma caneta não vende apenas tinta.

Vende hábito.

Um livro não vende apenas palavras.

Vende uma relação.

Quanto mais eu observava o mundo, mais essa verdade se tornava evidente.

E justamente por isso Wall Street não estava preparada.

Porque Wall Street tinha sido treinada para avaliar instrumentos.

Não símbolos.

No relato, os analistas continuam fazendo as perguntas que os analistas sempre fazem.

Quem será o CEO?

Onde ficará a sede?

Qual será a estrutura organizacional?

Qual será o modelo operacional?

São perguntas corretas.

Até inevitáveis.

Mas não são as perguntas decisivas.

A pergunta decisiva era outra.

Por que as pessoas deveriam seguir você?

Esta é a pergunta que muda tudo.

Porque nenhum organograma consegue respondê-la.

Nenhum balanço consegue respondê-la.

Nenhuma aquisição consegue respondê-la.

Só uma história consegue respondê-la.

E é aqui que a narrativa chega ao seu ponto mais interessante.

Na verdade, o autor não compra empresas.

Compra uma narrativa.

Recompõe simbolicamente um sistema de sentidos.

A diferença é enorme.

Adquirir um negócio é um fato econômico.

Adquirir uma história é um fato cultural.

E os fatos culturais sobrevivem por muito mais tempo.

King tinha entendido isso antes mesmo de construir a Gillette.

Tinha imaginado uma visão.

A visão tinha gerado um empreendimento.

O empreendimento tinha gerado um nome.

O nome tinha gerado uma memória.

Agora aquela memória voltava sob uma nova forma.

Narrativa.

Quase mitológica.

Por isso a cena dos tamancos conserva o seu sentido.

Não representa inconformismo.

Representa independência.

A ideia de que uma pessoa pode entrar no coração do sistema sem adotar completamente a sua linguagem.

É um conceito que sempre achei fascinante.

Não se tornar contrário ao sistema.

Tornar-se independente do sistema.

São duas coisas muito diferentes.

A primeira gera conflito.

A segunda gera liberdade.

Foi então que comecei a entender o verdadeiro tema do livro.

Eu não estava escrevendo sobre o barbear.

Não estava escrevendo sobre corporações.

Não estava escrevendo sobre mercados.

Estava escrevendo sobre soberania narrativa.

A capacidade de um ser humano de contar a própria história sem delegá-la inteiramente aos outros.

King tinha feito isso.

À sua maneira.

Eu estava tentando fazer o mesmo.

Em outro século.

Com outras ferramentas.

Com outras regras.

Wall Street não estava preparada.

Porque quase ninguém está preparado quando uma história deixa de pedir permissão para existir.

E é deste ponto que nasce o próximo capítulo.

A declaração mais simples.

A mais breve.

E talvez a mais importante de todo o livro.

Eu sou uma lâmina.

CAPÍTULO 19 — EU SOU UMA LÂMINA

Há frases que descrevem.

E há frases que definem.

“Eu sou uma lâmina” pertence à segunda categoria.

Não é uma metáfora elegante.

Não é um slogan.

Não é um exercício literário.

É uma declaração de identidade.

Para chegar a compreendê-la, foi preciso percorrer um longo caminho.

Vovô King.

A visão.

A corporação.

A herança.

A memória.

A mãe.

O retorno.

Wall Street.

Tudo leva até aqui.

A uma frase curtíssima.

Três palavras.

Eu.

Sou.

Uma lâmina.

A maioria das pessoas constrói a própria identidade por meio de uma profissão.

Eu faço isto.

Eu vendo aquilo.

Eu administro isto.

Eu sou dono daquilo.

São definições frágeis.

Mudam com facilidade.

Perca um papel.

Uma mesa.

Um cargo.

Um título.

E a maior parte da identidade desmorona junto com eles.

Uma lâmina é diferente.

Uma lâmina não é um cargo.

É uma função.

Corta.

Separa.

Distingue.

Torna visível o que antes estava confuso.

Por isso a imagem da lâmina não para de voltar.

Não como produto.

Como princípio.

Uma lâmina divide o supérfluo do essencial.

O ruído do sentido.

A aparência da substância.

É exatamente o que tentei fazer ao longo deste livro.

Cortar.

Não destruir.

Cortar.

O que resta de uma corporação quando se tira o marketing?

O que resta de uma marca quando se tira o produto?

O que resta de uma história quando se tiram os slogans?

O que resta de uma vida quando se tiram os papéis?

Página após página, a resposta acabava sendo sempre a mesma.

Resta o nome.

Antes de ser um objeto, a lâmina se tornou um modo de olhar o mundo.

Talvez tivesse começado com o Vovô King.

Talvez tivesse passado pelo meu pai.

Talvez pelos dezoito anos vividos dentro da Gillette.

Talvez pela Calábria.

Talvez pelo Gillettenarrative.

Não importa.

As origens importam.

Mas sempre chega um momento em que é preciso assumir a responsabilidade pela própria interpretação.

Eu cheguei a esta.

Eu sou uma lâmina.

Significa:

Não pertenço completamente ao mercado.

Não pertenço completamente à nostalgia.

Não pertenço completamente à corporação.

Não pertenço completamente ao passado.

Sou uma linha de separação.

Um intérprete.

Um narrador.

Alguém que continua buscando o sentido escondido sob as superfícies.

Por isso a frase tem uma segunda leitura.

Uma lâmina não conserva.

Uma lâmina transforma.

Cada geração recebe algo.

Cada geração modifica algo.

Cada geração entrega algo.

A transmissão nunca é perfeita.

Não precisa ser.

Se fosse perfeita, não haveria história.

Haveria apenas replicação.

Eu não queria replicar.

Queria continuar.

Continuar uma conversa que começou muito antes do meu nascimento.

Talvez seja este o verdadeiro sentido da frase.

Não “Eu sou um produto.”

Não “Eu sou uma marca.”

Não “Eu sou um papel.”

Mas:

Eu sou uma continuidade que assumiu outra forma.

E é aqui que o livro chega ao seu limiar final.

Porque, uma vez compreendida a identidade, resta apenas uma pergunta.

A última.

A maior.

A pergunta que estava escondida desde o primeiro capítulo.

O que resta quando todo o resto desaparece?

A resposta espera no capítulo final.

No lugar onde as empresas terminam.

Os fundadores terminam.

Os produtos terminam.

E começa algo muito mais difícil de destruir.

O Nome.

CAPÍTULO 20 — O NOME

Todas as histórias terminam.

Pelo menos na aparência.

Os homens terminam.

As empresas terminam.

Os produtos terminam.

Os mercados terminam.

Até os impérios terminam.

O tempo não faz exceções.

E, no entanto, há coisas que resistem por mais tempo do que as estruturas que as geraram.

Os nomes.

Este livro começou com um homem que imaginou o futuro.

Um vendedor.

Um visionário.

Um excêntrico.

Um homem que projetou cidades antes de projetar lâminas.

Depois veio o empreendimento.

Depois o produto.

Depois a marca.

Depois o mito.

Como quase sempre acontece, o mundo se lembrou da última parte da história.

Bem menos da primeira.

Mas o tempo tem um talento particular.

Sempre volta à origem.

E foi exatamente o que aconteceu aqui.

Seguindo o nome Gillette, eu acreditava estar contando a história de uma corporação.

Depois acreditei estar contando a história de uma família.

Depois, a história de uma memória.

Depois, a história de um projeto narrativo.

No fim, entendi que estava contando algo ainda mais simples.

A sobrevivência do sentido.

Esta é a verdadeira matéria do livro.

Não o aço.

Não o barbear.

Não os mercados.

Não Wall Street.

O sentido.

Aquela substância invisível que passa de uma geração para a outra sem pedir permissão.

King recebeu um nome.

Transformou o nome em uma visão.

A visão se tornou um empreendimento.

O empreendimento se tornou uma marca.

A marca se tornou uma memória.

A memória se tornou narrativa.

E a narrativa continua a viagem.

Talvez seja este o destino de todos os nomes fortes o bastante.

A certa altura, deixam de pertencer aos proprietários.

Deixam até de pertencer aos fundadores.

Passam a pertencer às pessoas que os continuam contando.

Por isso nunca pensei no Gillettenarrative como um site.

Nem como uma coleção editorial.

Nem como um arquivo.

Sempre o imaginei como uma ponte.

Uma ponte entre o que foi e o que ainda poderia ser.

Uma ponte entre a memória e o futuro.

Uma ponte entre as pessoas e os nomes que ajudaram a construí-las.

Muitos anos atrás, o Vovô King imaginou Metropolis.

A América não seguiu aquele projeto.

A cidade nunca foi construída.

A utopia ficou no papel.

E, no entanto, seria um erro considerá-la uma derrota.

Porque as ideias nem sempre sobrevivem na forma que previam.

Às vezes sobrevivem se transformando.

Metropolis não se tornou uma cidade.

Tornou-se uma prova.

A prova de que, antes da lâmina, tinha existido uma visão.

E talvez esta seja a lição final.

As coisas importantes não sobrevivem graças à sua perfeição.

Sobrevivem graças à sua capacidade de se transformar.

Um fundador se torna um personagem.

Uma corporação se torna uma memória.

Uma marca se torna uma história.

Uma história se torna uma relação.

Uma relação se torna uma herança.

A viagem continua.

Sempre.

Mesmo quando acreditamos que terminou.

E assim o leitor chega à última página e descobre que King não era a figura central.

Nem a Gillette.

Nem a BIC.

Nem Wall Street.

Nem sequer o autor.

O protagonista era o Nome.

Aquele fio invisível que atravessa pessoas, gerações, lugares, empreendimentos e relatos sem se romper por completo.

Porque os produtos se consomem.

As empresas são vendidas.

Os mercados mudam.

As épocas passam.

Os nomes, às vezes, ficam.

E, quando ficam por tempo suficiente, tornam-se algo maior do que a história que os gerou.

Tornam-se memória.

Tornam-se herança.

Tornam-se sentido.

Tornam-se narrativa.

E é aí que este livro termina.

Ou talvez, para ser mais honesto, seja aí que ele recomeça.

EPÍLOGO — CONQUISTA SEMÂNTICA

Durante muitos anos acreditei que as marcas viviam nos supermercados.

Depois acreditei que viviam nas empresas.

Mais tarde pensei que viviam nas pessoas.

Hoje já não tenho certeza.

Ou talvez tenha certeza demais.

As marcas vivem no sentido.

E o sentido é o território mais difícil de conquistar.

Uma fábrica pode ser comprada.

Uma patente pode ser transferida.

Uma participação de mercado pode ser tomada.

Uma marca pode até mudar de mãos.

O sentido, não.

O sentido resiste.

O sentido negocia.

O sentido luta.

O sentido sobrevive.

Por isso a verdadeira conquista não é industrial.

Não é financeira.

Não é comercial.

É semântica.

A conquista semântica começa quando uma palavra deixa de nomear um objeto e passa a representar um universo inteiro.

Gillette já não é apenas uma lâmina.

Gillette é uma história.

É uma memória.

É uma genealogia.

É uma conversa que atravessa gerações.

A pergunta, então, torna-se inevitável.

Essa conquista fortalece a marca ou a prejudica?

A resposta é surpreendentemente simples.

Depende do proprietário.

Um proprietário inteligente entende que toda marca forte vive em dois níveis.

O primeiro é comercial.

O segundo é cultural.

O nível comercial produz receita.

O nível cultural produz permanência.

Se você destrói o segundo para defender o primeiro, a longo prazo enfraquece os dois.

Se consegue nutrir o segundo, o primeiro recebe energia adicional.

Porque as pessoas compram produtos.

Mas lembram sentidos.

E os sentidos duram mais do que os produtos.

Muito mais do que os produtos.

King entendeu isso sem usar essa expressão.

Primeiro imaginou uma visão.

Depois construiu um produto.

A maioria das empresas modernas tenta fazer o contrário.

Primeiro constroem o produto.

Depois procuram desesperadamente uma história.

É uma diferença enorme.

A conquista semântica não significa se apossar de uma marca.

Consiste em ampliar o território de sentidos que essa marca pode habitar.

Se o proprietário entende esse princípio, a narrativa se torna uma aliada.

Se não entende, considera-a uma ameaça.

Mas a narrativa não é nem aliada nem inimiga.

É uma força.

Como a memória.

Como o tempo.

Como a cultura.

Pode ser ignorada.

Não pode ser eliminada.

E assim, no fim da viagem, volto à mesma conclusão da qual tudo tinha partido.

O Vovô King não começou com uma lâmina.

Começou com uma visão.

A lâmina veio depois.

Este livro cresceu a partir da mesma intuição.

Não fala de aparelhos de barbear.

Não fala de corporações.

Não fala de aquisições impossíveis.

Fala do que acontece quando um nome sobrevive o bastante para se tornar algo maior do que os produtos que o tornaram famoso.

Essa é a verdadeira conquista.

Não a do mercado.

Não a da distribuição.

Não a da publicidade.

A conquista semântica.

E, uma vez conquistado o sentido, todo o resto depende apenas de quem o possui.

POSFÁCIO — O PROPRIETÁRIO

Ao longo do livro, falei de fundadores.

De empresas.

De marcas.

De memória.

De nomes.

No fim, resta uma pergunta.

Quem é o proprietário?

A resposta mais simples é também a menos interessante.

O proprietário é quem detém legalmente a marca.

É verdade.

Mas é apenas parte da verdade.

Existe, de fato, uma segunda propriedade.

Mais difícil de registrar.

Mais difícil de defender.

Mais difícil de medir.

A propriedade do sentido.

Uma marca pode pertencer a uma empresa.

Mas o seu sentido pertence à relação que ela consegue construir com o mundo.

É aqui que nasce a responsabilidade do proprietário.

Porque o sentido pode ser ampliado.

Pode ser custodiado.

Pode ser enriquecido.

Pode ser transmitido.

Ou pode ser empobrecido.

Pode ser reduzido.

Pode ser consumido.

Pode ser esquecido.

A diferença não depende da marca.

Depende de quem a governa.

Um proprietário inteligente não teme a memória.

Não teme a narrativa.

Não teme as histórias.

Entende que toda história autêntica acrescenta profundidade ao nome.

E que um nome profundo vale sempre mais do que um nome apenas conhecido.

Um proprietário míope faz o contrário.

Protege o produto.

Esquece o sentido.

Defende o presente.

Consome o futuro.

No fim, a escolha está toda aqui.

Uma marca pode viver como produto.

Ou pode viver como parte do nosso patrimônio cultural.

Pode se limitar a vender.

Ou pode continuar significando algo.

É por isso que a conquista semântica não é uma ameaça.

É uma oportunidade.

Amplia o território do nome.

Torna-o mais rico.

Mais complexo.

Mais resistente ao tempo.

Mais difícil de esquecer.

No fim desta viagem, não sei quem será o dono da Gillette daqui a cem anos.

Não sei que produtos existirão.

Não sei que mercados sobreviverão.

Uma coisa, porém, eu sei.

O futuro do nome dependerá muito menos das fábricas que seus proprietários possuem do que do sentido que souberem preservar.

Porque os produtos têm um ciclo de vida.

As corporações têm um ciclo de vida.

Até os mercados têm um ciclo de vida.

O sentido, não.

O sentido continua caminhando.

E o verdadeiro proprietário, no fim, é aquele que entende ser apenas o guardião temporário da sua viagem.

O Nome King Gillette construiu uma lâmina.

Gerações construíram uma empresa.

O tempo construiu um mito.

Eu apenas contei a viagem.

O resto pertence ao Nome.

Ferdinando Frega