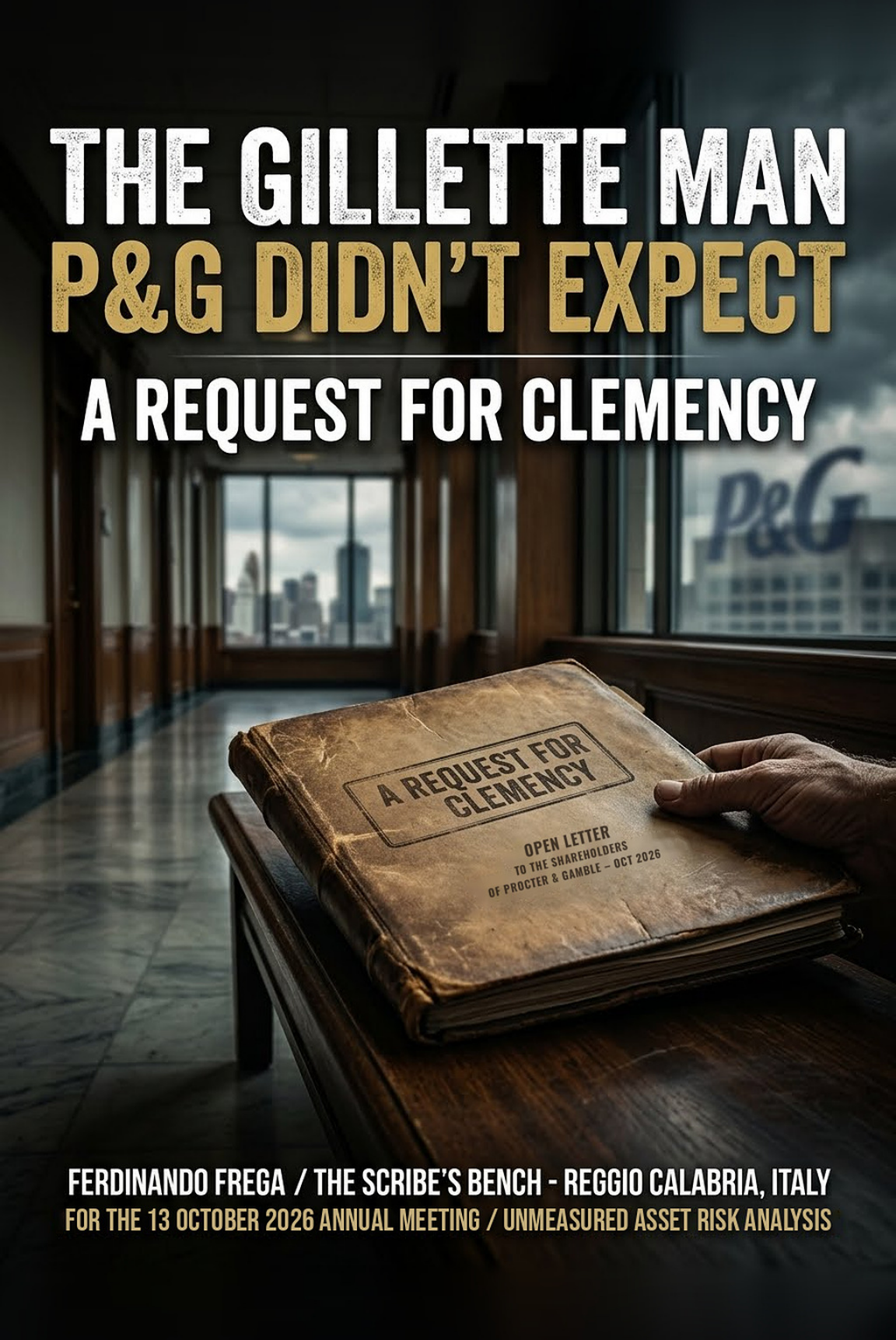
THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT

A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY

FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

UM PEDIDO DE CLEMÊNCIA

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Por Ferdinando Frega

Aos acionistas da Procter & Gamble (NYSE: PG)

Prezados acionistas,

Escrevo hoje para pedir a vocês um ato de clemência.

Não porque o seu conselho mereça aplausos.

Não porque a sua gestão mereça proteção.

E certamente não porque os acionistas devam ignorar os erros.

Peço clemência apesar dos fatos.

Apesar dos bilhões já perdidos.

Apesar das oportunidades que estão sendo recusadas.

Apesar da distância crescente entre a empresa e o sentido de uma das suas marcas mais icônicas.

Vocês conhecem os números.

Em 2019, foi registrada uma baixa contábil de cerca de 8 bilhões de dólares sobre a Gillette.

Em março de 2026, cerca de 1 bilhão de dólares foi destinado a um campus de inovação em Boston.

Se essas decisões se revelarão sábias ou equivocadas, cabe à história e ao mercado decidir.

Mas um fato continua inevitável:

o dinheiro nunca foi um recurso escasso.

O discernimento, sim.

O problema maior não é o que foi gasto.

O problema maior é o que foi recusado.

Quando as instituições ficam grandes o bastante, muitas vezes desenvolvem um instinto perigoso.

Começam a proteger as posições antes de proteger o propósito.

Defendem as estruturas antes de defender o sentido.

Preservam a autoridade antes de examinar as alternativas.

Uma ideia válida pode chegar de fora do prédio e ainda assim ser recusada simplesmente porque aceitá-la exigiria humildade.

Isso não é um problema financeiro.

É um problema de governança.

E os problemas de governança nunca se resolvem com orçamentos maiores.

Como acionistas, vocês têm todo o direito de perguntar se cada decisão foi tomada em benefício da empresa ou para o conforto de quem a tomou.

Vocês têm todo o direito de perguntar se proteger carreiras se tornou mais importante do que proteger o valor da marca.

Vocês têm todo o direito de perguntar se preservar a autoridade interna se tornou mais importante do que explorar soluções externas.

São perguntas legítimas.

Merecem respostas legítimas.

E, mesmo assim, peço clemência.

Porque a história já está preparando o seu veredito.

Porque os mercados podem punir com mais severidade do que as pessoas.

Porque todo executivo acaba descobrindo que os cargos expiram, enquanto as consequências ficam.

Cobrem deles as responsabilidades.

Questionem-nos.

Investiguem-nos.

Substituam-nos, se acharem que a substituição é necessária.

Mas não os odeiem.

Não subestimem quantas vezes as instituições se tornam prisioneiras da própria estrutura.

O conselho pode não ter reconhecido o valor quando ele estava diante dos seus olhos.

O conselho pode ter confundido gasto com progresso.

O conselho pode ter defendido a autoridade quando deveria ter defendido o sentido.

Se foi assim, essas falhas devem constar dos registros.

Mas não lhes tiram a humanidade.

Por isso, peço um ato de clemência.

Não pelo que conquistaram.

Pelo que não conseguiram compreender.

O capital é de vocês.

A responsabilidade era deles.

As consequências pertencem a todos.

O veredito pertence à história.

Com sincero respeito,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Itália

Declaração final

"Uma perda de oito bilhões de dólares pode ser explicada. Um campus de um bilhão de dólares pode ser justificado. O que é muito mais difícil de explicar é a recusa em examinar alternativas válidas quando elas aparecem. Julguem-nos por isso. Cobrem deles por isso. E depois, se quiserem, concedam-lhes clemência."

Provas

Bing, 8 de outubro de 2026. Pesquisa: "the p&g saga".

O resumo do Copilot Search dá ao termo dois significados. O primeiro é a antologia narrativa publicada em gillettenarrative.com. O segundo é a história corporativa da Procter & Gamble.

Abaixo do resumo, os dois primeiros resultados são páginas de gillettenarrative.com. A página de história da própria empresa vem em terceiro.

É isso que a carta quer dizer com um sentido que cresce fora do prédio.

Captura de tela feita pelo autor. Os resultados de pesquisa mudam com o tempo, o lugar e o usuário.