

GILLETTE: A CORAGEM DE MUDAR

Em 1901 nasceu nos Estados Unidos da América o instrumento de barbear mais famoso de todo o mundo: a lâmina Gillette, denominada de acordo o seu fundador, King c. Gillette. As vendas do primeiro aparelho com lâminas descartáveis ascenderam a apenas 51 suportes e 168 recarregadores, mas, desde então, o crescimento tem sido imparável. Atualmente, são produzidos cerca de 500 mil quilômetros de lâminas Gillette por ano, o suficiente para envolver o globo terrestre mais de 12 vezes!

O sucesso da Gillette dependeu sempre da sua capacidade de inovação. Por exemplo, em 1960, a aplicação de uma camada de silicone na ponta da lâmina proporcionou um novo avanço tecnológico que deu origem à Super Blue, a lâmina mais popular do seu tempo. Em 1991, surgiu outra grande invenção, a Gillette Sensor, que consistia no primeiro sistema de barbear com lâminas gêmeas apoiadas individualmente sobre molas. Graças a esta poderosa inovação, as vendas desse ano atingiram um valor de 27 milhões de máquinas de barbear e 300 milhões de recarregadores!

Também a internacionalização das atividades foi crítica para o sucesso da Gillette. O ano de 1905 marcou o início da fase de expansão internacional, orientada sobretudo para o mercado europeu. O primeiro mercado de exportação foi a Inglaterra, logo seguido pela Alemanha, França, Dinamarca, Bélgica e Itália, países onde também se estabeleceram as primeiras filiais comerciais. Atualmente, a empresa está presente em quase todos os países do mundo, e detém a liderança no mercado global de produtos de barbear, representando os aparelhos e as lâminas cerca de dois terços dos lucros da empresa.

A Guerra dos Descartáveis

A Gillette não é contudo igualmente forte em todas as linhas de produtos. Por exemplo, no início dos anos 70 quando a BIC lançou na Grécia o primeiro

aparelho de barbear descartável do mundo, os consumidores reagiram melhor do que a Gillette tinha antecipado. O fato de não ser necessário limpar as lâminas após cada utilização e de se poder usar e jogar fora o suporte foi bem recebido pelos homens e o novo produto da BIC foi relativamente bem sucedido. Na Gillette houve então um período de alguma hesitação quanto à adaptação deste tipo de máquinas de barbear, uma vez que apenas permitia um barbear de menor qualidade, contrário à filosofia dominante na empresa. Mas, perante a gradual expansão da BIC por toda a Europa, a Gillette decidiu introduzir a sua própria linha de equipamento descartável nos EUA, um mercado onde a rival ainda não tinha entrado. Estava declarada a guerra no mercado dos produtos de barbear descartáveis.

Em 1975, foi lançada a Gillette Daisy para senhoras e, um ano mais tarde, a Good News para homens, que depressa se viriam a impor como líderes de mercado. No entanto, a cura acabou por ser pior que a doença, pois foi a Gillette quem mais sofreu com as conseqüências da guerra comercial: como o sucesso obtido penalizou as vendas dos seus produtos tradicionais, onde a rentabilidade era maior, os resultados foram afetados negativamente.

De fato, à semelhança das restantes empresas do sector, a Gillette privilegiou desde sempre a subsidiação cruzada dos seus produtos: enquanto os suportes dos aparelhos de barbear eram vendidos por um preço bastante reduzido, as lâminas ofereciam margens de lucro que rondavam os 25% a 30%. Este tipo de atuação não era possível no segmento das máquinas de barbear descartáveis, dado que estas máquinas eram de usar e jogar fora e, portanto, não havia necessidade de se repetir a compra das lâminas. Esta situação era agravada pelo fato de os competidores atacarem sobretudo com preços baixos, por forma a minimizar a lealdade dos consumidores às marcas consagradas.

Os gestores da Gillette sentiram que tinha chegado finalmente a altura de responder com uma atuação mais consistente e optaram por retomar a senda da inovação que tinha ficado adormecida durante demasiado tempo. A solução encontrada apoiou-se numa nova tecnologia que já estava a ser desenvolvida na empresa há vários anos: a tecnologia Sensor.

Conceito da Gillette Sensor

Os produtos da Gillette sempre foram criados com o objetivo de tornar o barbear perfeito e a Gillette Sensor não foi exceção. A idéia inicial para o novo produto era montar duas lâminas muito finas sobre molas, por forma a proporcionar flexibilidade ao conjunto. O resultado final foi um novo aparelho de barbear que, com uma só passagem, permitia um barbear mais preciso e agradável. Este resultado era obtido através da incorporação de guias de borracha que esticavam a pele para evitar a ocorrência de cortes, e de lâminas duplas que, sendo flexíveis, permitiam a adaptação a todos os contornos da face. A nova tecnologia das lâminas flexíveis foi mesmo registrada através de 22 patentes, o que tornava muito difícil a sua cópia por parte dos concorrentes.

No período de 13 anos que levou a concepção do produto e a sua introdução no mercado foram despendidos mais de 310 milhões de dólares. Contudo, os meios financeiros não foram os únicos recursos necessários ao sucesso do novo produto. A persistência e o forte espírito de equipe de todas as pessoas envolvidas no projeto foram também determinantes para a resolução dos diversos problemas que foram surgindo ao longo do processo de desenvolvimento da Gillette Sensor. Por exemplo, quando o design da embalagem recarregável aliado ao sistema das lâminas duplas colocaram problemas ao nível da produção, os engenheiros da Gillette não desanimaram e conseguiram desenvolver um complexo sistema *laser* que tornou possível fabricar as lâminas à incrível velocidade de cinco unidades em cada dois segundos!

A equipe encarregada do design teve ainda a preocupação de tornar a Gillette Sensor um produto com linhas marcadamente masculinas, o que foi conseguido através da conjugação das cores preta e de aço na sua estrutura de plástico. Estando anatomicamente construída para se adaptar à mão do homem, quer no tamanho, quer no peso, a Gillette Sensor pouco tinha em comum com as máquinas de barbear descartáveis de plástico. A embalagem, concebida para conter cinco lâminas juntamente com o suporte, também se veio a revelar muito

útil: por um lado, formava um *kit* muito prático para ser usado em viagens e, por outro, facilitava a disposição do produto nas prateleiras dos retalhistas.

Antes do lançamento, a Gillette Sensor foi ainda experimentada por mais de 5 mil homens, que a compararam com aquele que era considerado na altura o melhor produto no mercado, o Atra Plus. Os resultados deste teste demonstraram que a performance da Gillette Sensor era superior em todos os atributos importantes e que o barbear que proporcionava era mais perfeito. Foi então decidido avançar para o mercado.

Lançamento Do Produto

Ao nível do preço, optou-se por fixar valores baixos de aquisição, por forma a levar o cliente a experimentar o novo sistema da Gillette em detrimento dos rivais Atra e Trac II. Por sua vez, os recarregadores de lâminas da Sensor foram tabelados com um acréscimo no preço de 25% em relação a outras recargas da marca Gillette, o que permitiu um aumento de margem bruta por recarga.

Para a comunicação deste produto inovador, foi desenvolvido o slogan inesquecível "Gillette: O Melhor Para o Homem" em inúmeras línguas, que esteve na origem de um filme publicitário que enfatizava a tradição da relação familiar entre o pai e o filho e as lembranças de momentos que constituíam marcos na vida de qualquer homem, como a passagem da adolescência à idade adulta ou a de solteiro a homem casado. Esta mensagem procurava sobretudo transmitir uma imagem de qualidade para os "homens que gostam de cuidar de si".

A data escolhida para o lançamento da Gillette Sensor foi a final do campeonato de futebol americano, o maior acontecimento desportivo e televisivo nos EUA, que iria ter lugar em Janeiro de 1990. Porém, as ações de relações públicas em mais de uma dezena de países começaram com muita antecedência, tendo sido realizadas conferências de imprensa por forma a obter publicidade gratuita através dos meios de comunicação locais. No início do mês do campeonato,

para despertar o interesse e curiosidade do público, começaram a aparecer spots publicitários na televisão com a seguinte mensagem: " A Gillette está prestes a mudar para sempre a forma de barbear dos homens." Após o campeonato, a Gillette continuou o seu esforço de comunicação através de anúncios em revistas generalistas de grande tiragem como a USA Today, a Time e a Newsweek e anúncios adicionais na televisão.

Durante o ano de lançamento, com o objetivo de incentivar os potenciais consumidores a experimentar o seu novo produto, a Gillette enviou por correio 5 milhões de cupões de 2 e 3 dólares de desconto e colocou nos media 50 milhões de igual valor. A esperança era que, após ter experimentado o produto, o cliente potencial se tornasse num cliente efetivo. Nesse sentido, a promoção mais agressiva consistiu mesmo no envio por correio de kits contendo um aparelho completo, três lâminas para substituição e um cupão de 1 dólar a 400 mil homens, consumidores de produtos concorrentes!

Impacto no Mercado

O lançamento da Gillette Sensor foi um sucesso imediato, tendo as vendas no primeiro ano - 150 milhões de dólares - ultrapassado em 300% as previsões mais otimistas. A Sensor atingiu o primeiro lugar no ranking de vendas nos 15 mercados em que foi lançada, e conseguiu, até ao final de 1991, resultados semelhantes em mais 59 países, com vendas de cerca de 300 milhões de dólares. Graças a esta *performance*, o preço das ações da Gillette triplicou em três anos!

Contudo, a conseqüência deste sucesso com maior relevância para a Gillette foi o crescimento do segmento de sistemas de barbear tradicionais face à concorrência dos descartáveis. De fato, a quota de mercado dos aparelhos descartáveis diminuiu de 49% em 1989 para apenas 41% em 1993 e a taxa média de compra de lâminas em relação aos aparelhos foi superior a 12 para 1, indicando um nível relativamente elevado de recompra de lâminas por parte dos homens que utilizavam a Gillette Sensor pela primeira vez.

O sucesso do inovador produto foi de tal modo espetacular, que provocou um nível de procura que ultrapassou a capacidade de resposta da produção. Como não era possível acelerar o processo de fabricação dada a sua complexidade e sofisticação, foi então decidido adiar a introdução da Gillette Sensor em alguns países até se restabelecer o equilíbrio entre a procura e a oferta nos mercados já servidos.

Uma vez aprendida a lição da inércia competitiva à sua própria custa, a Gillette não se limitou a explorar o bom desempenho da Sensor e aproveitou a dinâmica de vitória para lançar pouco tempo depois dois novos produtos complementares: a Gillette Sensor for Women e a Gillette Sensor Excel.

Gillette Sensor for Women

A Gillette detectou uma oportunidade ainda inexplorada no mercado: o segmento feminino. Apesar de as senhoras já utilizarem as lâminas existentes no mercado, a Gillette percebeu que as suas necessidades eram diferentes das dos homens e decidiu proceder à análise exaustiva das características e exigências da depilação feminina, tendo em vista desenvolver um produto específico para este segmento.

A Gillette Sensor for Women foi por isso desenhada por uma mulher que a concebeu tendo em conta aspectos especificamente femininos como a quantidade de pêlos, a frequência da depilação, a configuração e superfície da pele, a hidratação necessária e a segurança.

A Sensor for Women distingue-se pelo seu cabo multidirecional, desenhado ergonomicamente para facilitar a depilação nas zonas de acesso mais difícil e garantir um maior controle e segurança na utilização do aparelho. As duas lâminas montadas individualmente sobre molas ajustam-se continuamente aos contornos do corpo feminino e permitem uma eliminação eficaz dos pêlos, reduzindo o risco de eventuais cortes na pele. As lâminas contêm ainda uma faixa que liberta "aloe Vera" e outros hidratantes, o que suaviza a pele e previne irritações cutâneas. O desenho da recarga foi também concebido por forma a

facilitar a sua manipulação e limpeza e a substituição das lâminas. Finalmente, a apresentação do produto, em tons verdes e brancos, foi enquadrado nos padrões de estética gerais dos produtos de beleza femininos.

A Gillette Sensor for Women foi lançada nos EUA em 1992, tendo, à semelhança da sua congênere masculina, excedido todas as expectativas: nos primeiros seis meses, as vendas, incluindo recargas, atingiram 7,6 milhões de unidades no valor de 40 milhões de dólares! Em 1994 esta Sensor tinha já conquistado cerca de 28% de quota de mercado. Na Europa, a Sensor for Women foi lançada na Primavera de 1994, tendo atingido uma quota de mercado superior a 40% nos países nórdicos e na Holanda, 30% na França e Bélgica, 28% na Irlanda e 22% no Reino Unido.

Sensor Excel

A Sensor Excel, lançada inicialmente em 1994, veio provar que a Gillette já não fica a descansar à sombra dos louros passados. A principal inovação deste novo sistema de barbear da família Sensor consiste na incorporação de um conjunto de microsensores que permitem esticar a pele e obrigam os pêlos da barba a erguerem-se, o que proporciona um barbear apurado, seguro, cómodo e suave. Além disso, o cabo da Sensor Excel tem estrias, fabricadas num material suave, que possibilitam um controle e facilidade de manuseamento excepcionais. Graças a estes atributos, nos primeiros seis meses de vendas a Sensor Excel superou a sua antecessora, a Gillette Sensor, e atingiu uma quota de mercado de 10,9% no segmento dos sistemas de barbear tradicionais, e em 1995 aumentou mesmo para 14,5%.

A Gillette aproveitou também para reforçar a sua linha Sensor com uma grande variedade de produtos complementares, que incluíam preparados para a barba, after-shaves e desodorizantes, por forma a fidelizar melhor os seus clientes e aumentar os resultados com produtos de elevada margem (veja "Complementos à linha Sensor").

Complementos a linha Sensor

LINHA DE PRODUTOS	Produtos
Preparado para a barba- Linha Tradicional	Creme de barbear Clássico, Espuma de barbear clássica, Espuma de barbear hidratante, Gel de barbear normal, Gel de barbear pele sensíveis
Preparados para a barba- Linha Gillette Series	Gel de barbear peles sensíveis, Gel de barbear concentrado, Espuma de barbear peles normais
After-Shaves Linha Gillette Series	After-shave loção, After-shave bálsamo, After-shave gel
Desodorizantes Linha Gillette Series	Desodorizante Gel, Água de toilette-body spray

Lições de sucesso

A origem do sucesso da Gillette Sensor reside, em primeiro lugar, na capacidade demonstrada pela Gillette em transformar uma ameaça latente numa oportunidade de negócio. Quando as suas vendas e lucros estavam a ser afetados pelas iniciativas da concorrência, a empresa respondeu com um projeto inovador, que soube corresponder da melhor forma às necessidades de barbear ainda insatisfeitas dos clientes mundiais.

Nesse sentido, as fortes bases tecnológicas e financeiras da Gillette revelaram-se decisivas para desenvolver, durante muitos anos, um sistema de barbear verdadeiramente revolucionário, que viria a conquistar as preferências dos consumidores, a Gillette Sensor.

Igualmente importante foi enquadrar o novo produto numa campanha publicitária que apelava às tradições masculinas, aliando assim os argumentos tecnológicos aos emocionais na promoção do novo aparelho.

Outro aspecto meritório da atuação da Gillette prende-se com a intensa campanha de experimentação que foi levada a cabo. Ao facilitar a primeira aquisição da Gillette Sensor por parte da população-alvo, a empresa conseguiu

não só aumentar as vendas posteriores, mas também roubar clientes à concorrência.

Após a introdução bem sucedida da Gillette Sensor, a empresa continuou a inovar e a lançar novos produtos no mercado, como a Sensor for Women e a Sensor Excel. Desta forma, a linha Sensor expandiu as suas vendas para novos segmentos e garantiu a fidelização dos consumidores mundiais. Mais importante do que o êxito pontual é, construir as fundações para a inovação e o sucesso competitivo a longo prazo.