

Carino Bouzada, Marco Aurelio; Pereira Barbosa, Jose Geraldo

A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA GILLETTE

RAI - Revista de Administração e Inovação, Vol. 6, Núm. 1, 2009, pp. 159-174

Universidade de São Paulo

Brasil

Disponibile en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=97312503010>

RAI - Revista de Administração e Inovação

ISSN (Versión impresa): 1809-2039

campanario@uninove.br

Universidade de São Paulo

Brasil

**CASO DE ENSINO****A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA GILLETTE****Marco Aurelio Carino Bouzada**

Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração – UFRJ
Professor adjunto do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da
Universidade Estácio de Sá – UNESA
E-mail: marco.bouzada@estacio.br [Brasil]

Jose Geraldo Pereira Barbosa

Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração – UFRJ
Coordenador adjunto e professor adjunto do Mestrado em Administração e Desenvolvimento
Empresarial da Universidade Estácio de Sá – UNESA
E-mail: jose.geraldo@estacio.br [Brasil]

Resumo

A Gillette sempre se destacou por sua liderança no mercado de aparelhos e lâminas de barbear. A trajetória de sucesso da empresa esteve constantemente marcada por inovações, e o caso aqui descrito – que toma corpo (com algumas referências ao mercado brasileiro) nos EUA e na Europa, locais onde as decisões estratégicas são tomadas e desenvolvidas pela corporação – permite que se conheça e discuta a maneira como a empresa administra essas inovações. Para isso, faz uma viagem ao passado (quando começou a preocupação com o não crescimento da lucratividade da companhia), apresentando um histórico das inovações da Gillette, com destaque especial para as duas últimas: o Sensor e o *Mach3*; e abre espaço para uma viagem ao futuro, que é para onde estão voltadas as preocupações do diretor-presidente da corporação.

Palavras-chave: Administração da inovação, ciclo de vida, estratégia de inovação, gestão de tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

No banheiro da sua residência em Boston, EUA (cidade-sede da matriz da Gillette e palco da tomada de todas as decisões estratégicas da companhia), enquanto fazia a barba com o aparelho *Mach3*, no dia 2 de outubro de 1998, Alfred Zeien, então diretor-presidente da corporação, experimentava, em frente ao espelho, uma viagem no tempo: para o início da década de 1990!

Naquela época, o mercado norte-americano de aparelhos de barbear poderia ser descrito da seguinte maneira: tamanho da população masculina adulta (público-alvo) relativamente estável, o produto já consolidado e a Gillette a líder incontestável (muito distante da segunda colocada).

O mercado bem definido e maduro fez com que os altos executivos da empresa se perguntassem: Como a Gillette pode aumentar seus lucros?. Aumentar o volume de unidades vendidas seria muito difícil diante dessa **monotonia** do mercado. A resposta estaria em aumentar a margem.

O início promissor do *Mach3* parecia confirmar, em 1998, que a resposta estava certa. Mas, ao final de sua barba, Alfred Zeien já se preocupava com o futuro. Naquele momento, uma grande parcela de cientistas da empresa já se ocupava de um novo lançamento previsto para 2006. A importância do *Mach3* e desse novo produto para a manutenção do crescimento dos lucros da Gillette pode ser visualizada no gráfico que aborda o ciclo de vida dos produtos da empresa (Figura 1).

Esse lançamento era o primeiro grande segredo industrial da Gillette para o século XXI, e ressaltava a estratégia da empresa em pioneirismo, inovação e *marketing*. Até aquele momento, a coerência das atitudes com essa estratégia trouxera resultados que faziam crer que a Gillette estava no caminho correto ao fazer planejamentos de tão longo prazo. Mas duraria para sempre o sucesso dessa estratégia?

2 HISTÓRICO

A navalha moderna foi criada no século XVIII pelo francês Jean Jaques Perret. Antes desta, a navalha cortava dos dois lados e era mais perigosa.

Em 1901, King. C. Gillette inventou (a partir de um modelo preexistente em forma de T, patenteou, produziu e comercializou um sistema de barbear que utilizava lâminas descartáveis e intercambiáveis em um aparelho de longa durabilidade.

Foi o começo da era de produtos descartáveis que se estendeu a diversas outras categorias de produtos, e que formam hoje a base da economia de mercado. Nesse âmbito, surgiu a empresa Gillette nos Estados Unidos, na cidade de Boston.

O sistema de barbear evoluiu ao mesmo tempo em que a velha navalha era aposentada. As lâminas foram sendo aprimoradas e o próprio sistema questionado, abrindo caminho para diversas alternativas; umas eram rejeitadas pelo mercado, enquanto outras se tornavam casos de sucesso.

O sistema de barbear foi se aperfeiçoando rápida e marcadamente e, a cada dia, consolidava-se a performance da Gillette como líder incontestada nesse segmento de mercado, primando sempre pela alta qualidade e tecnologia avançada em todos os seus produtos e serviços.

Em seu primeiro ano de produção, a empresa produziu e vendeu 51 mil aparelhos e 168 mil lâminas, o que possibilitou atingir, na década seguinte, o expressivo volume de 41,4

milhões de unidades de lâminas e aparelhos, proporcionando uma escalada vertiginosa de sucessos.

Em 1905, a Gillette inaugurava a sua primeira unidade de produção fora dos Estados Unidos: na França (Paris), visando abastecer a crescente demanda do mercado europeu.

Assim sendo, desde seus primórdios até o princípio dos anos 1970, a Gillette construiu seus negócios baseada no êxito do aparelho de barbear de lâminas de duplo fio. Mas ela também já produziu e produz ainda diversas outras linhas e tipos de produtos, como, por exemplo: cosméticos, isqueiros, pilhas, canetas, etc.

A Gillette dispõe atualmente de fábricas em 19 países nos 5 continentes, além de ter espalhadas, em todo o mundo, companhias afiliadas, e contar com redes de distribuição e vendas.

A Gillette sempre foi uma empresa pujante em sua atividade comercial e uma das primeiras a utilizar mídia eletrônica. Para atingir seus consumidores, patrocinou uma grande variedade de eventos desportivos em âmbito mundial, e no Brasil, especificamente, investiu na grande paixão do torcedor brasileiro – o futebol – incluindo o patrocínio de diversas Copas do Mundo através da televisão.

No Brasil, no ano de 1968, a Gillette introduziu o aparelho *Techmatic*, um revolucionário sistema de carga com fita contínua que possibilitava uma qualidade ao barbear significativamente superior ao que existia até então.

Em 1975, a Gillette lançou **G II**, o sistema de barbear com lâminas paralelas e intercambiáveis que foi o maior avanço tecnológico desde o surgimento do aparelho de barbear de lâminas de duplo fio.

Já em 1977, a empresa lançou no mercado brasileiro o **Prestobarba**, o primeiro aparelho de barbear descartável de lâminas paralelas.

Em 1980, foi a vez do **Atra**, um novo sistema de barbear de lâminas paralelas de ação móvel, ou seja, em que a cabeça do aparelho tem liberdade para se mover (se inclinar) em relação ao cabo, possibilitando melhor ajuste à superfície do rosto.

Esses lançamentos revolucionaram o mercado, gerando mudanças no hábito de barbear do consumidor brasileiro, tornando-se rapidamente produtos de grande êxito e alcançando expressiva fatia do mercado, que era até então exclusividade das lâminas convencionais.

Na sua constante busca de aperfeiçoamento e dando continuidade à política de investimento maciço em pesquisas, com o objetivo de oferecer maior conforto ao consumidor, a Gillette trouxe, em 1987 e 1988, inovações importantes para esse mercado, com o lançamento do **Atra Plus** e do **G II Plus**, respectivamente, que ofereciam o diferencial da fita lubrificante que, em contato com a água, permite que a lâmina deslize suavemente sobre a pele, tornando ainda mais confortável e seguro o ato de barbear.

Em 1992, de acordo com a sua estratégia inovadora e pioneira, a Gillette lançou o *Gillette Daisy Plus*, o primeiro aparelho descartável projetado especialmente para a depilação feminina, inserindo inovações significativas no produto e, principalmente, na sua embalagem.

Em 1993, a Gillette lançou no Brasil o **Sensor**, um produto totalmente revolucionário que era designado de **o produto do futuro**. Houve um investimento muito grande tanto em termos de produto e processo quanto em termos de *marketing*. Em 1998, ocorreu o lançamento – nos Estados Unidos – do *Mach3*, o sucessor do **Sensor**.

2.1 O SENSOR

Logo após o lançamento do **Atra**, em 1980, foi iniciado, no laboratório da Gillette na Inglaterra (cidade de Reading), um processo de pesquisas para o desenvolvimento de um

produto que teria o objetivo de superar todos os sistemas de barbear existentes. Este deveria ser um produto revolucionário de altíssima tecnologia, e esta deveria lhe conferir o *status* de atributos inigualáveis a quaisquer dos produtos existentes no mercado.

Para atender esses objetivos, esse novo produto, de acordo com as metas da alta direção da empresa, teria que proporcionar um desempenho significativamente superior ao dos seus antecessores, oferecendo melhoria no momento da limpeza das cargas para os consumidores, bem como apresentar um mecanismo para facilitar e agilizar as trocas dessas cargas. Além disso, teria que possuir um *design* arrojado e ultramoderno.

De posse dessas diretrizes, os projetistas e desenhistas trabalharam para atender essas necessidades do mercado, criando o **Sensor** (Figura 2), um produto voltado para o público masculino moderno.

Sendo assim, nasceu o desenho de um aparelho composto da conjugação do aço inoxidável e de material plástico negro, isso porque estes conferem ao produto uma aparência de alta sofisticação e masculinidade. O cabo do aparelho foi desenhado de acordo com todas as exigências ergonômicas, com o objetivo de proporcionar peso e equilíbrio para o ajuste perfeito à mão do usuário.

De acordo com todo o histórico de inovações da Gillette, como não poderia deixar de ser, no momento do lançamento do **Sensor**, este passou a ser considerado o mais avançado sistema de barbear existente no mercado, visto que o produto conseguiu reunir um conjunto de inovações tecnológicas que proporcionam um barbear (até então) inigualável, mais rente, mais suave e de conforto extraordinário para o usuário.

As inovações proporcionaram características exclusivas a esse produto, e essas também se deram no processo de fabricação. As características podem ser descritas como:

- lâminas montadas sobre molas individuais
- lâminas paralelas soldadas a laser
- melhor posicionamento das lâminas
- carga menor
- nova fita lubrificante
- protetor flexível da pele
- novo cabo anatômico
- novo sistema de ação móvel
- melhor enxágue e limpeza da carga

De acordo com as características exclusivas desse produto, a modernidade e a alta tecnologia presentes nele (já devidamente descritas), o **Sensor** oferece ao usuário uma gama de benefícios, como a possibilidade de um corte mais rente, mais suave, mais seguro e mais confortável, uma maior praticidade ao enxaguar e limpar a carga, assim como a facilidade no momento da troca. Além disso, há um maior conforto no manuseio do aparelho de barbear por causa de seu melhor formato e *design*, sem contar o fato do peso do aparelho estar mais adequado e permitir maior firmeza no ato de barbear. Deve-se considerar também a aparência moderna, arrojada e inovadora, o que garante um forte impacto visual no momento da sua utilização.

As embalagens individuais para o usuário comprar o **Sensor** no varejo também foram idealizadas com algumas inovações, destacadamente:

- no estojo – embalagem do aparelho que já vem com três cargas (cartuchos) – o aparelho é envolto em um plástico transparente que o exhibe totalmente, mostrando o *design* moderno e inovador do produto;

- as embalagens (tanto a do estojo quanto a das cargas) são feitas de cartão *peg-board* (aquela em que o produto fica **pendurado** próximo às caixas registradoras nos supermercados, sendo muito fácil para o consumidor visualizar e manusear também) e utilizam quatro cores de alto impacto visual – esse tipo de embalagem e suas cores são formas de destacar o produto no ponto-de-venda;
- o logotipo de impacto do **Sensor** em ambas as embalagens reforça a marca Gillette – esse impacto também é atribuído às linhas horizontais impressas sobre o cartão *triplex* de fundo preto das embalagens que, em cores azul e prata, ressaltam a aparência moderna e futurista do produto em questão.

O **Sensor** foi lançado simultaneamente em países do continente norte-americano e da Europa Ocidental em 1990. Por ter sido um lançamento muito bem estudado e estruturado nas necessidades percebidas e latentes dos consumidores, este foi um sucesso, conforme mostram os números abaixo:

- mais de 10 milhões de aparelhos vendidos nos 6 primeiros meses nesses mercados;
- após 11 meses de lançamento, a cada 4 sistemas de aparelho de barbear vendidos nos Estados Unidos, 1 era **Sensor**;
- ao término do primeiro ano do **Sensor**, suas vendas representaram 11% e 75% dos totais de lâminas e aparelhos, respectivamente;
- apenas 21 meses após o seu lançamento, produziu-se a bilionésima carga de **Sensor**, recorde absoluto de todos os lançamentos da Gillette em todos os tempos;
- até meados de 1992, o **Sensor** já havia sido lançado com sucesso em todos os continentes (mais de 50 países), superando a espetacular marca de 40 milhões de aparelhos vendidos.

Em 1992, o mercado brasileiro de lâminas de barbear registrou o total de 580 milhões de lâminas vendidas, sendo a Gillette a líder absoluta, com 68% do mercado. O **Sensor** foi lançado no país em 1993.

Em relação à estratégia de *marketing* desse produto, este se posicionou de forma a emprestar à Gillette a imagem de uma empresa jovem, dinâmica e pioneira. Além disso, o **Sensor** está direcionado para o público masculino de jovens ativos, modernos e preocupados com a aparência pessoal (ênfase na faixa de 25 a 30 anos), de classe econômica A, B e C, voltados para o sucesso, são homens comprometidos com avanços tecnológicos.

No momento do seu lançamento, a estratégia da Gillette era a de oferecer ao consumidor um sistema de barbear que mostrasse a liderança e a superioridade da companhia em termos de qualidade e pioneirismo, assim como reforçar a sua imagem como uma empresa jovem e dinâmica, através da maciça campanha publicitária que foi preparada para o lançamento. Visava também conquistar, estimular e acelerar a conversão dos consumidores para sistemas permanentes (não descartáveis) de barbear.

No lançamento do **Sensor**, a Gillette desenvolveu um verdadeiro **bombardeio publicitário**, em que foram explorados os atributos e avanços tecnológicos do produto, os benefícios que ele proporciona aos seus usuários e o forte impacto visual do aparelho. Além disso, a empresa reforçou, tanto em relação à distribuição quanto ao *merchandising*, os canais supermercados e farmácias, a fim de atingir mais eficazmente o consumidor e reforçar essa publicidade através da rápida e eficiente distribuição do produto, associando a marca Gillette à imagem de modernidade, pioneirismo e novas tecnologias.

2.2 O MACH3

Uma **supermáquina** foi lançada nos Estados Unidos em julho de 1998. Tratava-se de um novo aparelho de barbear com três lâminas, o **Mach3** da Gillette (Figura 3), considerado a **revolução das lâminas**. No aspecto da funcionalidade, ele é tão simples e fácil de usar como dezenas de outros modelos encontrados nas prateleiras de supermercados. Do ponto de vista tecnológico, é muito mais do que isso.

A preocupação do *board* da empresa – no início da década de 1990 – era idealizar e comercializar um produto com margem de lucro maior. Era preciso, então, criar um produto que tivesse algum apelo para que pudesse ser vendido a um preço mais alto. Mas isso não bastava: o custo do produto teria que ser baixo para a margem poder ser alta.

Os dois problemas foram atacados por partes. Primeiramente, nos Estados Unidos e na Inglaterra, foram realizados investimentos elevados em pesquisas junto aos consumidores atuais e potenciais a respeito de que tipo de inovação aquele mercado demandava. Era preciso um produto realmente diferente – talvez uma inovação de grande impacto – e a idéia de um aparelho com 3 lâminas foi a escolhida.

Apesar de colaborar para uma melhoria de desempenho, a terceira lâmina foi de fato uma jogada de *marketing* da empresa, com a finalidade de chamar a atenção dos consumidores.

O outro problema – como incluir uma terceira lâmina sem aumentar significativamente o custo de fabricação? – foi resolvido por meio de uma mudança na concepção do processo. Ele precisou ser ainda mais automatizado para que o custo de um aparelho com lâminas mais caras pudesse ser competitivo.

O equipamento que fabricava o **Sensor** produzia **185** cartuchos por minuto. O equipamento que fabrica o *Mach3* tem capacidade para produzir **1000** cartuchos por minuto e hoje trabalha na faixa de 30% da sua capacidade. Esse novo equipamento foi desenvolvido na Gillette, etapa que demorou relativamente pouco tempo (entre 7 e 8 meses) e sua tecnologia não foi comercializada.

E como operacionalizar a inclusão da terceira lâmina? Durante 27 anos, o barbeador de três lâminas foi considerado um grande desafio e uma barreira intransponível para a engenharia industrial. Era, para a arte de barbear, desafio equivalente à procura do elo perdido da teoria da evolução de Darwin, na Biologia, ou a solução do último teorema de Fermat, na Matemática.

Conforme o engenheiro da equipe que desenvolveu o produto, o problema não era apenas acrescentar uma terceira lâmina: era preciso que as três lâminas corressem, uma após a outra, cada vez mais próximas da pele, de modo que capturassem o pelo no ponto exato do corte (informação verbal)¹. Uma solução encontrada foi prender as lâminas flutuantes pelas extremidades e não pelo centro.

O projeto foi desenvolvido durante 6 anos por uma equipe de mais de 500 engenheiros com diplomas no MIT e em Stanford, dois dos principais centros de pesquisa tecnológica do mundo. Da prancheta à fábrica, custou 750 milhões de dólares. É quase o investimento necessário para a criação de um modelo de automóvel e 3 vezes mais do que o consumido pelo antecessor do *Mach3*, o **Sensor**, primeiro barbeador com lâminas flutuantes, que levou 20 anos para chegar ao mercado. O desenvolvimento do novo produto foi cercado por um clima de mistério e segredo. Um espião industrial, que tentou vender um desenho esquemático

¹ Informação fornecida pelo engenheiro JohnTerry.

do barbeador a um concorrente da Gillette, foi preso pelo FBI e condenado a mais de 2 anos de cadeia.

Durante esses 6 anos, a pesquisa tecnológica foi fortemente embasada em ciência, notadamente em Engenharia de Materiais (de modo a direcionar a escolha do material das lâminas) e em Química (para auxiliar no projeto da etapa de confecção das lâminas, em especial na têmpera, um processo essencialmente químico, onde elas são aquecidas e rapidamente resfriadas).

Comparado ao velho aparelho de barbear inventado por King Gillette, em 1901, o *Mach3* representa um avanço **supersônico**. A cabeça móvel permite que o aparelho deslize em áreas delicadas, como o queixo e o pescoço. As 3 lâminas paralelas – fatias ultrafinas de carbono, quase da espessura de um fio de cabelo – são montadas sobre molas independentes (para se ajustarem à superfície da pele) e atingem o fio: a primeira corta o pelo mais alto e, antes que ele se retraia, a segunda e a terceira o cortam sucessivamente. Elas permitem que o pelo seja cortado progressivamente e deslizam sobre o rosto com a suavidade de um pincel.

Outras novidades importantes são a modificação no material que reveste as lâminas e o novo ângulo que elas fazem com a cabeça do aparelho. Existe, também, uma fita colorida, a *Indicator*, que, de acordo com a sua coloração (que vai se modificando em função do uso), mostra quando o fio já está gasto e as lâminas devem ser trocadas. O *design* do aparelho é completamente diferente, assim como o da sua embalagem. Na verdade, uma das etapas mais demoradas no projeto todo foi o desenho do aparelho e da sua embalagem.

A Gillette reservou 300 milhões de dólares para a campanha de divulgação do novo barbeador no primeiro ano de seu lançamento. O objetivo era convencer o consumidor a gastar 35% a mais do que o modelo anterior na compra do novo produto, que custava – à época do lançamento – cerca de 7 dólares no mercado americano.

O apelo do avanço tecnológico não fica apenas no nome *Mach3*, expressão que indica velocidade 3 vezes maior que a do som. Num dos comerciais do barbeador, um jato de guerra cruza a barreira do som – a *Mach 1* – e desintegra-se ao passar pela *Mach 2*. As roupas do piloto são arrancadas e sua imagem funde-se à de um homem, em um banheiro futurista, em cujas mãos um aparelho vai pousando.

No dia do lançamento do *Mach3*, o diretor-presidente da Gillette, Alfred Zeien, foi à Bolsa de Valores de Nova York promover o novo produto. Na abertura do pregão, ele anunciou as qualidades e vantagens do aparelho e ofereceu ao presidente da Bolsa a oportunidade de se barbear com o *Mach3*. Ele, um senhor tipicamente barbudo, aceitou a oferta, pediu licença e se retirou do salão. Voltou alguns minutos mais tarde, sem a barba, com o rosto completamente limpo, falando maravilhas do aparelho e afirmando **nunca ter visto nada parecido**. Nesse momento, as ações da Gillette na Bolsa de Nova York subiram por volta de 6%.

O próprio Alfred Zeien garante que o consumidor que experimentar o *Mach3* será conquistado para sempre (informação verbal)².

O produto foi testado por 300 voluntários em Boston. Um gerente de qualidade da Gillette, nessa fase de testes, chegou a fazer a barba 40 vezes sem precisar trocar as lâminas. Essa marca é impressionante se comparada a 7 ou 8 barbas que o **Sensor** é capaz de fazer sem substituição das lâminas.

² Informação verbal fornecida pelo diretor-presidente da Gillette, Alfred Zeien.

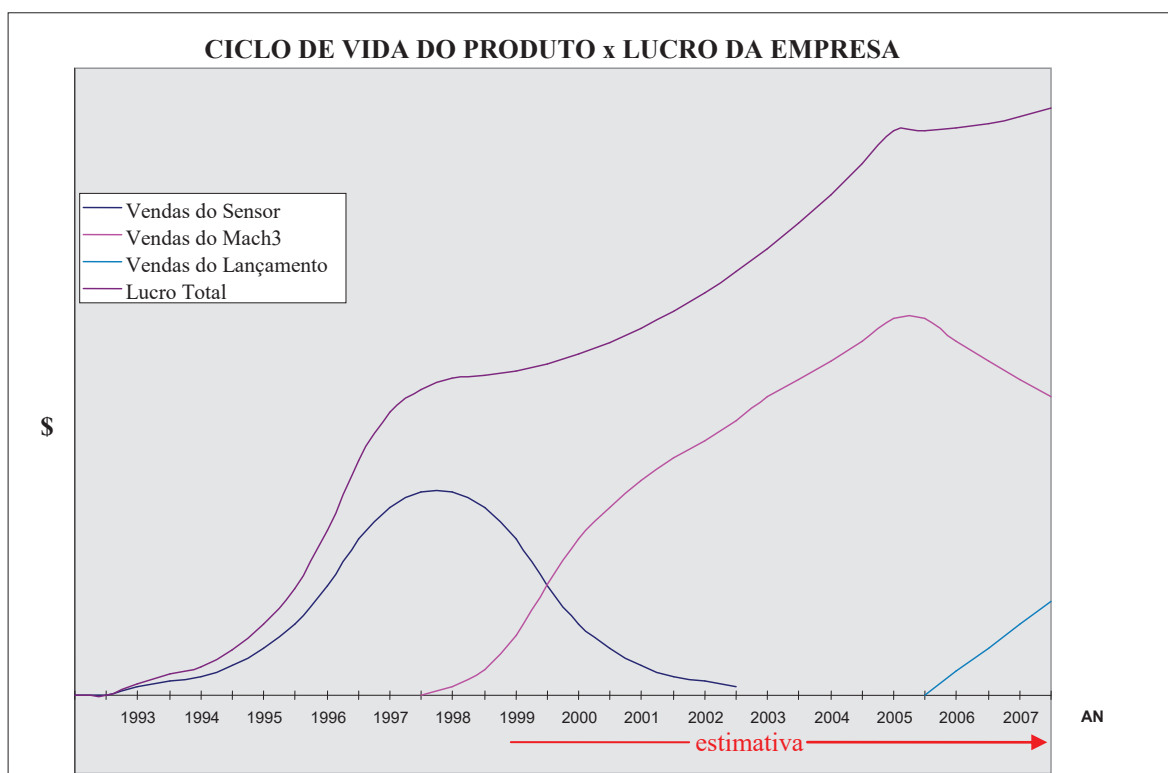


Figura 1: Ciclo de vida dos produtos da Gillette

Fonte: Gillette (2008)



Figura 2: SENSOR

Fonte: Gillette (2008)