

## Lenta virada deixa líder da Procter & Gamble em apuros

Por **Emily Glazer, Ellen Byron, Dennis K. Berman e Joann S. Lublin**

No dia 4 de setembro, o presidente do conselho e diretor-presidente da americana Procter & Gamble Co., Robert McDonald, finalmente se encontrou com o administrador de fundos de hedge que começou a dificultar sua vida este ano.

William Ackman recebeu o executivo com um rosário de queixas sobre seus três anos à frente da gigante de bens de consumo. O calhamaço de 75 páginas que apresentou na ocasião apontava problemas como resultados ruins, desgaste da confiança de investidores e queda do moral de trabalhadores, segundo várias pessoas a par da reunião.

Ackman, cuja gestora de fundos, a Pershing Square Capital Management LP, comprou US\$ 1,8 bilhão em ações da P&G entre junho e julho, fechou a reunião de cerca de 90 minutos em Nova York, segundo essas mesmas pessoas, com um apelo voltado mais aos dois conselheiros da P&G ali presentes, o diretor-presidente da Boeing Co., James McNerney Jr., e o diretor-presidente da American Express Co., Kenneth Chenault: destituir McDonald da presidência do conselho e começar a buscar outro diretor-presidente.

O conselho não fez nem uma coisa, nem outra. Mas a cabeça de McDonald ainda pode rolar se o plano de corte de custos e renovação do foco em certos produtos por ele anunciados não surtirem efeito, segundo duas pessoas a par da postura do conselho sobre o assunto. As ações da P&G, que não saíram do lugar durante boa parte dos últimos dois anos, subiram 12,9% desde que o investimento de Ackman veio a público. O desempenho das principais concorrentes da empresa, no entanto, foi melhor.

McNerney, que lidera os membros independentes do conselho, disse que o grupo todo examinou e aprovou o plano de reestruturação e que "apoia sem reservas" McDonald.

Dona de marcas como o sabão em pó Ariel e as fraldas Pampers, a P&G se acha em uma posição rara para a empresa. É que, nos últimos tempos, vem tendo dificuldade com coisas em que sempre teve facilidade: entender o consumidor, definir preços e lançar produtos novos e reformulados no mercado.

Por três anos seguidos, o lucro caiu. Só este ano, a empresa já reduziu suas projeções de lucro três vezes.

Parte dos problemas tem origem em decisões tomadas pelo antecessor de McDonald, A.G. Lafley, que deixou o comando em 2009. Foi Lafley, por exemplo, quem orquestrou a retumbante compra da Gillette em 2005, uma operação de US\$ 57 bilhões que deixou a P&G ainda mais inchada. E é devido ao foco inarredável de Lafley no mercado americano que a empresa hoje está atrás de rivais em mercados emergentes de rápido crescimento.

Cabe a McDonald, que serviu em uma tropa de elite do Exército americano e passou toda sua carreira de administrador na P&G, virar o jogo. Em fevereiro, o executivo lançou o primeiro grande plano de corte de custos

da empresa em anos. A meta é eliminar 4.000 postos de trabalho e poupar US\$ 10 bilhões até 2016. Em maio, proibiu gastos com qualquer coisa sem ligação direta com o aumento na venda de produtos. E, em junho, anunciou que a P&G vai fechar o foco nos 40 mercados e produtos mais rentáveis da empresa.

Para acalmar investidores, a P&G anunciou, no meio do ano, que retomaria a recompra de ações. Além disso, o conselho cortou o salário de McDonald e de outros altos executivos.

A campanha de reabilitação já deu certos resultados. No trimestre encerrado em 30 de junho, o lucro foi maior do que o esperado por investidores, provocando a alta das ações da empresa. Já a margem de lucro encolheu e a perda de participação de mercado piorou; no período, a P&G perdeu terreno em dois terços dos mercados que seus produtos cobrem. Para o atual trimestre, a empresa projetou um lucro menor do que o esperado por analistas.

McDonald volta e meia reconhece que o desempenho da empresa vem deixando a desejar. "Estes resultados não são tão fortes quanto gostaríamos", disse em uma conferência com investidores em junho. "É nossa obrigação superar [o problema], mas nem sempre fomos capazes".

McDonald é um executivo detalhista conhecido por sua ética de trabalho. Ele acorda às 4h30 todos os dias para duas horas sagradas de exercícios físicos, um hábito que ele mantém mesmo quando viaja ao redor do mundo. Quando ele recebeu a tarefa de reabilitar as operações da P&G no Japão após o terremoto de Kobe de 1995, ele aprendeu japonês o suficiente para conversar com funcionários e varejistas.

McDonald assumiu a liderança executiva em julho de 2009. Foi bem quando a crise econômica fechava com uma nota sombria uma década forte para a P&G sob a batuta do antecessor, Lafley.

A compra da Gillette tinha elevado consideravelmente o porte da empresa. Além disso, quando os consumidores fecharam a carteira, as rivais cortaram custos mais depressa do que a P&G. Isso complicou a tarefa de preservar as margens de lucro e, ao mesmo tempo, derrubar o preço de produtos para melhorar as vendas.

Na gestão de Lafley, a empresa encarou o crescimento em mercados em desenvolvimento com pouca urgência. O foco tinha sido criar versões mais caras de seus produtos para o lar no mercado doméstico. À época nadando em dinheiro, o consumidor americano estava disposto a pagar mais por novas fragrâncias de sabão em pó e por um papel higiênico ainda mais suave.

Foi quando veio a recessão. Produtos de marca própria das redes de supermercados, a cada dia melhores, levaram os consumidores a indagar se valia mesmo a pena pagar mais por marcas da P&G.

McDonald se apressou para reforçar a presença da empresa em mercados emergentes, onde o crescimento era acelerado. Usou recursos para lançar marcas que a P&G já tinha em novos mercados - como a linha de xampus Pantene no Brasil e o sabão em pó Tide na Índia - e resolveu atacar o domínio global da Colgate-Palmolive Co. no mercado de pastas de dente.

McDonald deixou claro que a empresa não devia ceder nenhum terreno às rivais fora dos Estados Unidos. "Ou você é atuante em todo lugar, ou não é em nenhum. Não há meio-termo", disse durante uma visita ao Brasil em 2010. "Se ficar no meio do caminho, você deixa bolsões de inatividade e [as rivais] vão injetar dinheiro contra seus negócios".

Os EUA são o mercado mais importante da P&G. De lá vem pouco mais de um terço da receita, mas um total estimado de 60% do lucro antes de impostos. Com a campanha de McDonald para ampliar a presença mundial, os problemas em casa cresceram. A economia enfraquecida fez o consumidor americano continuar buscando produtos mais baratos, e a P&G não tinha, como as concorrentes, produtos com preços intermediários.

A insistência de McDonald e sua equipe em seguir praticando preços mais altos parece ter prejudicado financeiramente a empresa. A P&G já informou a investidores que a redução de preços por parte das concorrentes contribuiu para a queda nas vendas.

Nos últimos meses, quando a crise econômica mundial dava sinais de estar arrefecendo e a alta no custo de matérias-primas pesava cada vez mais, a P&G se viu com problemas por ter reajustado preços muito agressivamente, o que lhe custou mercado em uma série de áreas, incluindo as de sabão em pó, higiene bucal e barba. O revés levou a companhia a cortar a projeção de lucro para o ano fiscal encerrado em junho e voltou atrás nos reajustes de preços. Mais recentemente, ela conseguiu recuperar parte do terreno perdido.

Outro foco de problemas foi o lançamento de produtos. Um ano depois de McDonald assumir o leme, a P&G tentou revigorar a marca Pantene nos EUA, negócio que gera quase US\$ 2 bilhões por ano, segundo cálculos do analista Ali Dibadj, da Sanford C. Bernstein. Segundo a empresa e varejistas, os consumidores ficaram perdidos em meio à nova profusão de produtos da marca. Além disso, a Pantene está perdendo terreno para rivais mais baratos. A Sanford C. Bernstein calcula que a participação da Pantene no mercado americano de xampu caiu de 16,5% em janeiro de 2009 para 11,6% em setembro de 2012.

No corredor de lavanderia a coisa tampouco ia bem. Em abril de 2011, a P&G anunciou a intenção de lançar uma novidade: um sabão da marca Tide que viria acondicionado em pacotinhos para uma única lavada. O lançamento foi adiado duas vezes devido a problemas na produção. Quando o Tide Pods finalmente chegou às gôndolas, em fevereiro, as rivais já tinham criado uma versão própria da novidade para lançar ao mesmo tempo.

Como se não bastasse, houve outro problema. A embalagem dos sachezinhos do Tide - em tons vivos de azul e laranja - lembrava a de uma guloseima o suficiente para que certas crianças comessem produto. Isso fez a Associação Americana de Centros de Controle de Intoxicações emitir um alerta sobre todo sabão em pacotinho. A P&G teve de refazer a embalagem para reforçar o fecho da tampa do recipiente.

A certa altura, a novidade emplacou. Até o fim de julho, o Tide Pods respondeu por mais de dois terços do total de vendas de sabão em pó em pacotinhos. Juntas, todas as marcas do novo nicho responderam por 6% do mercado de sabão para roupas, segundo o relatório anual da P&G.

Pesquisas com varejistas feitas pela Kantar Retail, braço de consultoria da WPP PLC, sempre colocaram a P&G em primeiro lugar em muitas categorias importantes. A última edição, divulgada em novembro passado, mostra que embora a P&G tenha permanecido no topo do ranking, os níveis de aprovação da empresa pelo consumidor caíram em quase todas as principais categorias, incluindo clareza de estratégia e marcas de consumo.

Em junho, durante um bate-papo com investidores em Paris, McDonald disse que a P&G fecharia o foco nos 40 mercados de produtos que respondem por cerca de metade de suas vendas e quase 70% do lucro operacional.

Foi nessa mesma época que Ackman, o investidor ativista, começou a comprar ações da P&G. O plano típico de Ackman é chegar a uma certa participação em uma empresa e, então, usar a condição de grande acionista para fazer pressão por mudanças que possam valorizar as ações. Em agosto, sua fatia na P&G somava apenas algo como 1%.

Em meados de agosto, McDonald apresentou seus planos para reabilitar a P&G em uma reunião geral com funcionários da empresa na sede em Cincinnati, Ohio. O moderador abriu o evento perguntando ao executivo se ele tinha o apoio do conselho para seguir na presidência e sobre os últimos desdobramentos da história com Ackman.

"Não precisamos de um investidor ativista para nos dizer o que é certo", respondeu. "Nós temos mais interesse do

que quem quer que seja".