

Minicase

Uma mudança no topo da Procter & Gamble: um indício da importância do CEO?

A. G. Lafley entrou para a Procter & Gamble (P&G) em 1997, como assistente da marca de sabão líquido para lava-louças Joy. A partir desse início, ele trabalhou na divisão de lavanderia da empresa, tornando-se altamente visível devido a vários sucessos, incluindo o lançamento do líquido Tide. Uma sequência de realizações contínuas na empresa resultou na nomeação de Lafley como CEO da P&G em junho de 2000, um cargo que manteve até sua aposentadoria, em meados de 2009. Bob McDonald, que entrou na P&G em 1980, foi o substituto de Lafley escolhido a dedo. McDonald assumiu a posição de topo na P&G em julho de 2009, mas renunciou sob pressão em maio de 2013. Lafley, reverenciado por muitos, foi convidado a retornar da aposentadoria para os cargos de presidente, CEO e chefe do conselho administrativo da P&G. Lafley disse que quando foi contatado para voltar à P&G concordou imediatamente, comprometendo-se a ficar “pelo tempo necessário para melhorar o desempenho da companhia”. No entanto, especula-se que Lafley provavelmente não fique mais que três anos.

O que deu errado para McDonald, um funcionário antigo da P&G que parecia conhecer bem a empresa e que recebeu apoio de Lafley? Não é surpresa que inúmeras possibilidades tenham sido citadas em resposta a essa questão. Alguns concluíram que, sob a liderança de McDonald, a P&G sofreu com uma “baixa execução global”, um resultado criado em parte pelas respostas aparentemente ineficazes da P&G à concorrência agressiva em mercados emergentes. Outros problemas aparentes foram a incapacidade de controlar os custos da empresa e a perda de confiança dos funcionários na liderança de McDonald. Ainda assim, outros argumentaram que McDonald não compreendeu totalmente os efeitos da recessão em curso sobre os consumidores norte-americanos quando ele assumiu o poder e que, durante aquele período, “a P&G estava vendendo uma BMW quando os consumidores sem dinheiro procuravam por um Kia”. O resultado líquido desse tipo de problema incluiu a “perda da posição da P&G para rivais como a Unilever”. Isso, por sua vez, fez com que investidores ficassem frustrados pela “incapacidade da P&G de acompanhar sistematicamente o crescimento de vendas dos rivais e os ganhos de preços de ações”.

Mas por que trazer Lafley de volta? Em poucas palavras, por causa de seu sucesso prévio. Entre outras realizações durante sua primeira temporada como

principal líder estratégico da P&G estão a construção do setor de beleza da empresa, aquisição da Gillette, expansão da presença da companhia em mercados emergentes e lançamento de produtos de sucesso como Swiffer e Febreze. Uma medida global do sucesso da P&G durante o mandato inicial de Lafley como CEO é o fato de que o valor das ações da empresa aumentou 63% enquanto o S&P caiu 37% em valor. Assim, vários stakeholders, incluindo investidores e funcionários, podem acreditar que Lafley conseguirá levar a empresa de volta aos “dias de glória” vividos entre 2000 e 2009.

Inovação em produtos é uma preocupação central e uma área que recebe uma grande quantidade de atenção. Analistas sugerem que a P&G precisa se mover para além das inovações adicionais, tentando criar de novo categorias de produto totalmente novas, como fez com Swiffer e Febreze. Isso vai ser um desafio, pelo menos em curto prazo, dadas as recentes quedas nas alocações aos programas de pesquisa e desenvolvimento da empresa. Essas reduções resultaram em uma oferta de produtos focada principalmente na “reformulação, e não em invenção”. Além disso, estão em andamento alguns esforços para continuar com o compromisso forte e recente de McDonald para reduzir a estrutura de custos “inflada” da empresa e revigorar as ações competitivas que ela vai tomar em mercados globais.

Reestruturar as várias marcas e produtos da P&G em quatro setores, cada um dos quais liderado por um presidente, é um grande desafio iniciado por Lafley. Atualmente, a empresa tem duas divisões de negócios globais – higiene e beleza e cuidados domésticos. As decisões finais sobre a composição exata dos quatro setores não tinham sido anunciadas em meados de 2013. Especulava-se, no entanto, que cada setor seria formado “para refletir as sinergias entre vários negócios”. Por exemplo, uma expectativa é que os produtos feitos com base em papel, como “as toalhas de papel Bounty, o papel higiênico Charmin, as fraldas Pampers e os produtos de cuidado feminino Always” seriam combinados para formar um setor. Além disso, o substituto de Lafley seria selecionado entre os quatro presidentes escolhidos para liderar os novos setores.

Fontes: D. Benoit, 2013, Critical P&G analysts still waiting on results, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 maio; D. Benoit, 2013, Procter & Gamble gets an upgrade, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 maio; J. Bogaisky, 2013, Congrats, Bill Ackman: Bob McDonald out at P&G; A. G. Lafley returning as CEO, *Forbes*, www.forbes.com, 23 maio; E. Byron, J. S. Lublin, 2013, Embattled P&G chief replaced by old boss, *Wall Street*