



(GESSY-LEVER) – ELIDA GIBBS

Racionalização do Mix de Marcas e adoção do conceito de administração por processos

Preparado por Francisco Gracioso e Eduardo Rienzo Najjar da ESPM-SP¹.

Recomendado para as disciplinas de: Administração e Comunicação.

RESUMO

Este case descreve o processo de agrupamento e racionalização das marcas, iniciado pela Elida Gibbs (divisão da Unilever) em 1993. O case descreve também o processo de transformação das estruturas hierárquicas e organizacionais da Elida Gibbs, conduzido paralelamente ao agrupamento das marcas.

Palavras-chave:

Unilever. Marcas. Administração por processos.

2000

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Durante muitos anos, refletindo uma outra realidade de mercado, a Unilever (Gessy Lever) praticou no Brasil a política que chamamos de “multibrand marketing” que se caracteriza pela existência, no mesmo mercado, de várias marcas da mesma empresa. Nesse case, a empresa identifica diversos segmentos no mercado, segundo a classe socioeconômica ou o estilo de vida e lança marcas destinadas a atender cada segmento em particular.

Outra característica do “multibrand marketing” é a existência de marcas diferentes para cada tipo de produto – detergentes, amaciantes, desodorantes, sabonetes, creme dentais etc. No final, o resultado é caótico. A empresa se vê à frente de um portfólio com centenas de marcas que devem ser protegidas através de campanhas custosas de propaganda e/ou promoção de vendas. Ora, nos dias de hoje isso é praticamente impossível, não só pelos altos custos envolvidos, mas também porque a lealdade dos consumidores às marcas tradicionais é muito menor e mais difícil de manter.

Portanto, o processo de agrupamento de marcas descrito neste case não é exclusivo da Elida Gibbs. Ele ocorre, também, nas demais divisões da Unilever e em outras companhias em condições semelhantes de mercado.

Por fim, é preciso também lembrar que a Unilever, como subsidiária brasileira da Unilever mundial, é uma multinacional que faz parte de um contexto global. Cada vez mais, a Unilever deseja ter as mesmas marcas e tão poucas como possível, em todos os países onde opera.

Mudança para a gestão por processos

Paralelamente ao processo de racionalização de suas marcas, a Elida Gibbs iniciou também a transformação da estrutura administrativa e funcional da divisão, introduzindo a chamada administração por processos. A Elida Gibbs foi pioneira na introdução desse sistema gerencial entre nós e o fato de fazer isto semelhantemente com a racionalização das suas marcas não é mera coincidência. Ambas as medidas fazem parte de um mesmo contexto e se destinam a adequar a empresa à nova realidade do mercado brasileiro, competitivo e globalizado. Pela experiência de várias empresas brasileiras, pode-se afirmar que a gestão por processos reduz os níveis de decisão na empresa; põe os principais executivos mais perto do consumidor; torna a empresa mais aberta às inovações e às mudanças; e permite atender melhor as expectativas dos clientes.

O Case da Elida Gibbs

A Unilever, multinacional anglo-holandesa, é representada no Brasil pela Gessy Lever. Suas principais unidades de negócio são: higiene pessoal, higiene/limpeza da casa e alimentos.

● ELIDA GIBBS no Brasil

Início das operações com o nome de Atkinsons.

1963 – Significativo crescimento com aquisição da companhia Gessy industrial.

1970 – Divisão Elida Gibbs é constituída.

Atkinsons é mantida como a Divisão dedicada a perfumaria.

1980 – Atkinsons é incorporada à Elida Gibbs, mas operam separadamente.

1987 – Pond’s é incorporada à Elida Gibbs.

1993 – Fusão entre Atkinsons e Elida Gibbs, predomina o nome Elida Gibbs.

Informações adicionais - 1993

A estrutura organizacional – estrutura hierárquica funcional

O problema

Em 1993, ano da fusão com a Atkinsons, Elida Gibbs passou a administrar um total



de 32 marcas (13 da Atkinsons e 19 da própria Elida) e 237 itens (137 da Atkinsons e 100 da Elida).

A expansão desenfreada das linhas de produtos e de suas extensões contribuiu para que o gerente de cada marca privilegiasse o seu próprio produto sem medir esforços. Havia a necessidade de agregar valor e conseguir resultados positivos em um curto período de tempo e com isso, muitas vezes, não se previam possíveis problemas futuros.

Essa situação era complicada pela existência de dois centros de lucratividade: a própria Elida Gibbs e a Atkinsons. A divisão atuava com estruturas duplicadas na área de marketing e vendas, o que gerava baixa rentabilidade, altos custos, pouca capacidade de investimentos, principalmente em propaganda, promoções e equipamentos.

O excesso de marcas também descontentava os consumidores que ficavam frustrados quando não encontravam seu produto preferido nas prateleiras.

Além disso, somente algumas marcas eram responsáveis por grande parte do faturamento da empresa. Isso revelou que os investimentos na extensa linha de produtos não se justificavam. Na Atkinsons, por exemplo, 70% do faturamento provinha do sabonete Vinólia.

Finalmente, era também preciso levar em conta que, quando o produto possui muitas extensões, é difícil levá-lo regularmente a todos os pontos-de-venda (linhas excessivamente extensas dificultam a logística de suprimentos).

NB – Com referência ao sistema de gerenciamento por processos, constitui leitura indispensável os artigos “Elida Gibbs – um caso de mudança organizacional”, de autoria do Prof. Alexandre Mathias, publicado na Revista da ESPM de setembro/ outubro-1998 e “Processando os processos” de autoria do Prof. Alexandre Gracioso, publicado na Revista da ESPM de março/ abril-1999.

Projeto de mudança

Esse cenário forçou a direção da Elida Gibbs a tomar decisões como:

- Corte de produtos no portfólio, que passou de 32 marcas para 13, restando praticamente metade dos 320 itens dessas marcas;
- Investimento e inovação em marcas;
- Substituição da estrutura organizacional hierárquica funcional pelo gerenciamento por processos.

Para realizar o downsizing de marcas, a Elida analisou a participação de cada marca no faturamento da empresa e verificou que 20 das 32 eram responsáveis por 98% do faturamento.

Após o corte, os 28% dos investimentos de marketing destinados às marcas de baixa rentabilidade foram redirecionados para os produtos mais lucrativos.

Para acompanhar a reestruturação das linhas de produto, visando ao fortalecimento da competitividade da Elida Gibbs, foi necessária uma mudança na estrutura organizacional da empresa.

Elida Gibbs – Portfólio de Marcas Agosto 93		
Nº de marcas	Marcas	% da Venda Líquida
10	Vinólia, Rexona, Signal, Close-Up, Dimension, Seda, Vital Ervas, Axe, Impulse, After Sport	84%
10	Gessy, Denim, English Lavander, Brüt, Pond's, Vasenol, Aim, Trim, All Clear, Efficient	14%
12	Tess, Miss France, Lux, Bizarre, Allarde, Embassy, Rockford, Fascine, L. de Primavera, Nino Cerruti, Valentino, Atkinsons Collection	2%
Total: 32	-	Total: 100%

Em 1994, iniciou-se o investimento num grande processo de transformação organizacional, com vistas a deixar a empresa mais aberta aos processos de inovação e mais preocupada com a satisfação de seus clientes e consumidores. A empresa passou a se organizar por categorias (higiene bucal, cabelo, pele, desodorantes) e por times multifuncionais, com uma visão dos processos-chave (desenvolvimento de marcas, gerenciamento de clientes, cadeia de suprimentos e planejamento estratégico de negócios).

Durante a transformação foram substituídos 60% dos gerentes. O poder de decisão foi entregue a jovens executivos com idade média de 30 anos, que eram menos resistentes às mudanças. Em vez de funções estanques e hierárquicas, concentradas em uma marca, agora os gerentes operavam pelas categorias de produtos e cuidavam de toda a cadeia de processos.

Diante do dinamismo do mercado, os consumidores mostravam-se dispostos a testar produtos que nunca provaram. Percebeu-se a importância de haver lançamentos, o que fez com que a Elida Gibbs substituísse um quarto dos produtos por novidades a cada ano. Assim, em virtude do downsizing de marcas e, principalmente, da mudança organizacional, os lançamentos chegavam às prateleiras em 6 meses (antes a média era de 2 anos).

Resultados

- Participação da Elida no resultado da Gessy Lever, em 1995, era de 9% e, em 1996, passou para 14%.
- Investimento em comunicação pulou de 12% para 18% do faturamento, cerca de 70 milhões de dólares em 1995.
- Os lançamentos realizados em 1995 representaram 30% do seu faturamento no ano. Em 1994 esse percentual foi de 20%.
- 1997 - Em termos de competitividade, Elida Gibbs ocupou uma posição muito mais forte no mercado.

Questões para discussão

1. A decisão da Elida Gibbs poderia ter realizado o processo de racionalização das marcas sem mexer na estrutura organizacional e administrativa da divisão? Admitindo que sim, quais problemas surgiriam?
2. Trace um paralelo entre dois extremos, no que tange à política de marcas. De um lado temos empresas como a Gillette, ou a Parmalat, que têm uma única marca para diferentes tipos de produtos (Gillette: lâminas, loção, creme de barbear etc.; Parmalat: leite longa-vida, massas, biscoitos, iogurte, queijos, café solúvel etc.). De outro lado, temos formas como a Gessy-Lever ou a Nestlé, com dezenas de marcas, uma para cada tipo de produto e/ou segmento de mercado. Quais as empresas que levam vantagem nas atuais condições de mercado? Justifique a sua opinião. E quais as vantagens e desvantagens de cada uma dessas políticas de marcas? Finalmente, quais as tendências que você enxerga para o futuro?