

## UNILEVER

Elida Gibbs: Racionalização do mix de marcas e adoção do conceito de administração por processos



Case elaborado sob a orientação dos professores  
Francisco Gracioso e Eduardo Rienzo Najjar  
Novembro/2000

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Durante muitos anos a Unilever (Gessy Lever) praticou no Brasil a política que chamamos de “multi-brand marketing”, que se caracteriza pela existência, no mesmo mercado, de várias marcas da mesma empresa. Nesse caso a empresa identifica diversos segmentos de mercado, segundo a classe sócio-econômica ou o estilo de vida e lança marcas destinadas a atender cada segmento em particular. Outra característica do “multi-brand marketing” é a existência de marcas diferentes para cada tipo de produto – detergentes, desodorantes, sabonetes, cremes dentais etc.

Entretanto, tal como ocorre com outras empresas, a Unilever deseja ter as mesmas marcas em todos os países em que opera.

Este case descreve o processo de transformações realizadas pela Elida Gibbs (divisão da Unilever), que também são observadas em outras divisões da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Unilever, “multi-brand marketing”, Elida Gibbs, marcas

## **\*Abstract**

For several years Unilever (Gessy Lever) has had in Brazil a kind of “multi-brand marketing” policy, which can be described as the predominance of several brands in the same company. In such situations, the company identifies different market segments, according to the socioeconomic class or life style and creates brands to each specific segment. Another feature that can be attributed to multi-brand marketing is the existence of different brands for each kind of product, i.e., detergents, deodorants, soap bars, dental cream and so on. However, as it happens in other companies, Unilever wants to have the same brands in all the countries this company operates.

This case describes the transformation process achieved by Elida Gibbs (one of the Unilever divisions), which can be detected in other Unilever divisions.

KEYWORDS: Unilever, multi-brand marketing, Elida Gibbs, brands.

# Estrutura do Case

1. Introdução
2. O case da Elida Gibbs
3. Informações adicionais - 1993
4. O problema
5. Projeto de mudança
6. A solução
7. Resultados
8. Desafios
9. Anexos

## 1. APRESENTAÇÃO

Durante muitos anos, refletindo uma outra realidade de mercado, a Unilever (Gessy Lever) praticou no Brasil a política que chamamos de “multi-brand 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 sócio-econômica ou o estilo de vida e lança marcas destinadas a atender cada segmento em particular.

Outra característica do “multi-brand 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 hoje 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 no 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 atendermos melhor as expectativas de nossos clientes.

## 2. O CASE DA ELIDA GIBBS

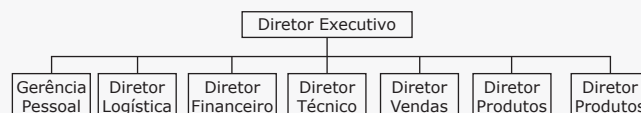
A Unilever, multinacional Anglo-Holandesa, é representada no Brasil pela Gessy Lever. Suas principais unidades de negócio são: higiene pessoal, higiene/limpeza da casa e alimentos.

Elida Gibbs é a divisão da Gessy Lever que gerencia o setor de higiene pessoal e cosméticos. Nesse mercado a Elida tem grande participação e atuava, em 2000, com marcas como Vasenol, Close-up, Organics, Seda, Rexona e Axe.

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.

## 3. INFORMAÇÕES ADICIONAIS - 1993

A estrutura organizacional – estrutura hierárquica funcional



## 4. 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.

Esta 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 à todos os pontos de vendas (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.

## 5. 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.

## 6. A SOLUÇÃO

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.

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 Lavender, Brut, 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%

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

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 substituisse 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).

## 7. RESULTADOS

- Participação da Elida no resultado da Gessy Lever, em 1995, era de 9% e, em 1996, passou para 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.

## 8. DESAFIO

1. Responda à seguinte pergunta: 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?

## ANEXOS

### Texto para o professor

#### Extensão das linhas de produtos, como parte das estratégias de marketing:

- alternativas de baixo custo - menor gastos com publicidade e com licenciamento de marcas;
- alternativas de baixo risco para atender às necessidades de vários segmentos de clientes - risco da compra experimental é reduzido;
- extensões são capazes de satisfazer aos desejos dos consumidores, ao oferecerem uma ampla variedade de produtos sob uma única marca;
- facilita a entrada de produtos novos no mercado por associação de marcas;

- reforça a imagem da marca, pois aumenta a visibilidade e sustenta a associação principal;
- os gerentes freqüentemente usam as extensões como esquemas competitivos de curto prazo para aumentar o controle da marca sobre o espaço limitado das prateleiras.

#### Conseqüência negativa da extensão de linha de produtos:

- o papel estratégico de cada item se torna confuso quando a linha é excessivamente segmentada;
- empresa corre o risco de perder a fidelidade à marca;
- risco de estimular associações de atributos negativas;
- raramente amplia-se a demanda pela categoria;
- com maior quantidade de produtos, os varejistas não têm condições de oferecer à categoria mais espaço nas prateleiras;
- aumento de custos, devido a:
- fragmentação do esforço de marketing geral e diluição da imagem da marca;
- aumento da complexidade da produção - menor tempo para produzir e freqüência das mudanças de linhas;
- aumento de erros na previsão da demanda e maior complexidade da logística;
- elevação dos custos dos fornecedores, em virtude dos pedidos de emergência e da incapacidade de adquirir quantidades mais econômicas de matéria-prima;
- dispersão das equipes de pesquisa e desenvolvimento em relação às atividades de elaboração de novos produtos.
- canibalização - migração dos consumidores da marca original para as extensões da marca.

Case diagramado por: Éverton Bertolazzi