



O ERRO DO ESPELHO

SENHORITA WILKINSON — A DAMA DE AÇO • Ferdinando Frega

O Erro do Espelho

SENHORITA WILKINSON — A DAMA DE AÇO

Em 1996, uma empresa de aparelhos de barbear comprou uma empresa de pilhas, convencida de que espaço de prateleira e

força de marketing poderiam transformar pilhas em lâminas.

Em 2003, uma empresa de pilhas fez exatamente o contrário.

A Energizer Holdings, uma empresa construída em torno das pilhas alcalinas, adquiriu da Pfizer o negócio mundial

de barbear molhado da Schick-Wilkinson Sword.

Os analistas chamaram aquilo de jogada inteligente.

Uma diversificação natural.

Uma forma de ganhar força junto aos varejistas.

Ninguém parecia disposto a fazer a pergunta óbvia.

Se a Gillette — a empresa que de fato entendia o negócio do barbear — tivera dificuldade para fazer pilhas e lâminas conviverem confortavelmente sob o mesmo teto, por que uma empresa de pilhas teria êxito onde a Gillette havia encontrado limites?

A resposta chegou devagar.

Como costuma acontecer.

Em 2003, a Wilkinson Sword lançou o Quattro, o primeiro sistema de barbear de quatro lâminas.

Foi uma genuína proeza de engenharia.

Por um momento, pareceu validar a estratégia.

Mas a engenharia nunca foi a verdadeira questão.

A cultura era.

Uma pilha se vende por distribuição, visibilidade, giro e reconhecimento de marca.

Um sistema de barbear é diferente.

Cabo.

Cartucho.

Ciclo de reposição.

Fidelidade do consumidor.

Uma relação construída ao longo de anos, não de semanas.

A Energizer sabia gerir o primeiro.

Nunca abraçou por completo a lógica do segundo.

Por mais de uma década, Schick e Wilkinson Sword operaram dentro de uma estrutura pensada para um negócio completamente diferente.

Por fim veio a separação.

O negócio de pilhas permaneceu como uma empresa.

O negócio de barbear encontrou sua própria identidade sob a Edgewell Personal Care.

Só então as marcas voltaram a um ambiente construído em torno daquilo que de fato eram.

Olhando para trás, duas empresas cometeram um erro semelhante em direções opostas.

A Gillette acreditou que uma pilha podia ser gerida como um aparelho de barbear.

A Energizer acreditou que um aparelho de barbear podia ser gerido como uma pilha.

Ambas subestimaram o poder da cultura.

Porque os negócios podem parecer semelhantes numa planilha.

Na realidade, raramente são.

A Dama sobreviveu.

Ela sempre sobrevive.

Mas levou anos até que enfim encontrasse o caminho de casa.

Ferdinando Frega