

O ERRO ESPELHADO DA WILKINSON

Em 1996, uma empresa de aparelhos de barbear comprou uma empresa de pilhas, convencida de que espaço nas prateleiras e força de marketing podiam transformar pilhas em lâminas.

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

A Energizer Holdings, empresa construída em torno das pilhas alcalinas, comprou da Pfizer o negócio mundial de barbear úmido da Schick-Wilkinson Sword.

Os analistas disseram que era uma jogada inteligente.

Uma diversificação natural.

Um jeito de ganhar força junto ao varejo.

Ninguém parecia disposto a fazer a pergunta óbvia.

Se a Gillette — a empresa que realmente entendia o negócio do barbear — tinha penado para fazer pilhas e lâminas viverem bem debaixo do mesmo teto, por que uma empresa de pilhas teria sucesso ali onde a Gillette tinha encontrado limites?

A resposta chegou devagar.

Como costuma chegar.

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

Era um autêntico feito de engenharia.

Por um momento, pareceu validar a estratégia.

Mas a engenharia nunca foi o verdadeiro problema.

A cultura, sim.

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

Um sistema de barbear é outra coisa.

Cabo.

Cartucho.

Ciclo de reposição.

Fidelidade do consumidor.

Uma relação construída em anos, não em semanas.

A Energizer sabia administrar a primeira.

Nunca abraçou por inteiro a lógica do segundo.

Por mais de uma década, a Schick e a Wilkinson Sword funcionaram dentro de uma estrutura desenhada para um negócio completamente diferente.

Por fim, veio a separação.

O negócio de pilhas continuou sendo uma empresa.

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

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

Olhando para trás, duas empresas cometeram um erro parecido, vindo de direções opostas.

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

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

As duas subestimaram a força da cultura.

Porque os negócios podem parecer semelhantes numa planilha.

Na realidade, quase nunca são.

A Dama sobreviveu.

Ela sempre sobrevive.

Mas levou anos até finalmente encontrar o caminho de casa.

Ferdinando