

Lançar produto é sinal de calafrios

Ivan Milano

Lançar produtos sempre foi o grande alicerce de crescimento sustentado dentro das organizações em mercado de consumo. Os lançamentos trazem esperanças renovadas de crescimento de vendas e de construção de novas marcas que consolidam a presença da companhia no mercado. Não à toa as corporações líderes em vendas lançam, em média, um produto a cada oito dias. Mesmo assim, não será difícil encontrar profissionais que, quando convidados a liderar ou participar de grupo de profissionais que se responsabilizará pelo lançamento de produtos, sofrem com calafrios e incertezas.

Companhias de setor conhecido como o de ciências da vida sofrem ainda mais com as ameaças de fracasso em algum momento do processo, o que ocasionará custos maiores e atrasos na operação. Indústrias dos setores farmacêutico, cosmético, veterinário e alimentício mantêm os motores do lançamento ligados a todo vapor nos sete dias da semana, 24 horas por dia. Aparentemente, os profissionais envolvidos deveriam saber de cor e salteado o que fazer, correto?

Não é bem assim. Em minha carreira de 29 anos na indústria farmacêutica me deparei com equipes multidisciplinares abastecidas dos melhores profissionais de marketing, finanças, vendas, operações e qualidade e que não tiveram resultados satisfatórios e que evidenciaram os principais gargalos de projetos de lançamentos. Alguns exemplos: ter sucesso tão grande de vendas após colocar o novo produto no mercado que ao fim do segundo mês de vendas se percebe que não haveria estoques para atender a todos os pedidos; ou ainda presenciar um trabalho estupendo de parceria entre a indústria e os fornecedores em processo estratégico de mudança de embalagens, mas faltando apenas 12 horas para a apresentação ao mercado serem surpreendidos com atrasos na elaboração do material promocional, peça fundamental da disseminação da nova identidade do produto.

Então fica a dúvida: considerando todo o conhecimento interno gerado por casos anteriores e que há grupos de profissionais multidisciplinares sempre dedicados exclusivamente ao lançamento, o que afinal ocasiona um desvio indesejável de rota no meio do plano ou até mesmo o fracasso completo do projeto? A resposta mais rápida é a falta de mecanismos catalíticos ativos e reconhecidos dentro das organizações que geram incrível inconsistência. De forma mais prática, é vital saber escalar o time e colocar à disposição tecnologia capaz de municiar os envolvidos com informações precisas a todos os instantes. Também é preciso elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da companhia, ligar estratégia às operações e saber executá-las. Vale a pena sincronizar os profissionais a várias disciplinas e atrelar incentivos aos resultados.

Como atender a estes requisitos que levam a projetos de sucesso? É preciso ter um líder com compreensão holística da organização e disciplina de execução. Ele deve ser capaz de interagir com todas as áreas da organização com inequívoca capacidade de mobilização. Também cabe uma criteriosa seleção daqueles que irão participar da equipe e não realizar nomeações com base em suposições e julgamentos empíricos. E, por fim, criação de um sistema de informação customizado. Não se pode imaginar que o ERP possa gerenciar de forma eficaz estes projetos já que não é sua finalidade. Devem ser previstos planos alternativos para cada situação limitante e o sistema deve ser acessível a todos os envolvidos no projeto.

Não podemos esquecer que o lançamento de produtos gera na organização uma ansiedade imensa de entrar no mercado com a certeza do sucesso. A paixão pelo produto a ser lançado leva muitas vezes, por não dizer sempre, a esquecer a excelência do processo que antecipa a colocação do produto no mercado. Sem dúvida esta paixão visionária é absolutamente necessária para alcançar o sucesso. Os alicerces da excelência, porém, são imprescindíveis para poder sustentar o sucesso. Paixão com processo excelente é o segredo do lançamento bem-sucedido de qualquer produto.

Fonte: DCI, São Paulo, 20 out. 2010, Primeiro Caderno, p.A2.