



aimmp

Associação das Indústrias de Madeira
e Mobiliário de Portugal

J. A. Nunes Carneiro

COMO
LANÇAR
NOVOS
PRODUTOS

GUIA PRÁTICO



aimmp

Associação das Indústrias de Madeira
e Mobiliário de Portugal

J. A. Nunes Carneiro

COMO
LANÇAR
NOVOS
PRODUTOS

GUIA PRÁTICO

PREÂMBULO

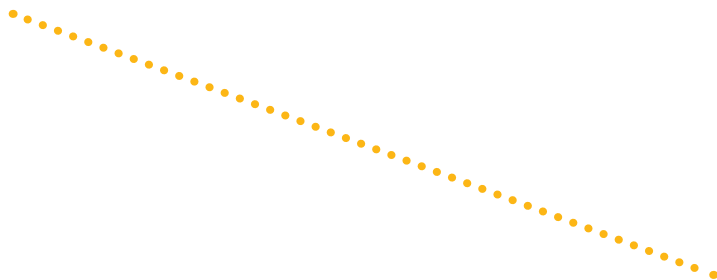
Lançar novos produtos (ou serviços) é um desafio imenso para as empresas. Face à evolução dos mercados e à turbulência que predomina, trata-se de uma actividade arriscada e sujeita a elevadas taxas de incerteza no que toca a resultados.



Mas, a crescente luta pela preferência dos consumidores e a cada vez mais intensa competição empresarial obrigam a que as empresas procurem de forma persistente e consistente novas soluções e melhores opções.

Os clientes e os consumidores evoluíram: novas necessidades, novos consumos, novos estilos de vida, novas formas de consumo, novos meios de pesquisa de informação, novos patamares de exigência, novos canais de distribuição.

Enfim, o mundo e o mercado estão em mudança. As empresas têm de se adaptar e de ajustar a sua oferta às novas realidades: conhecendo melhor o mercado, antecipando rapidamente as necessidades dos consumidores, aproveitando as tendências, combatendo as diversas concorrências, desenhando produtos (e serviços) sofisticados, inovadores, competitivos, convenientes ou... A lista de adjetivos que queremos colar aos nossos produtos pode mesmo não ter fim... Mas, uma certeza podemos ter: se pararmos, se nos atrasarmos poderemos ficar irremediavelmente pelo caminho.



PREÂMBULO	2
OBJECTIVOS DO GUIA	6
01. INTRODUÇÃO	9
02. PASSO A PASSO	13
Fase Um: Diagnóstico das Condições Internas da Empresa	15
Fase Dois: Análise do Mercado e dos Consumidores	19
Fase Três: Análise das Concorrências	22
Fase Quatro: Condicionantes do Lançamento	25
Fase Cinco: Lançamento	27
Fase Seis: Monitorização e Avaliação	30
03. INSTRUMENTOS	35
Guião para Sessão de Reflexão Estratégica	36
Ficha 1: Objectivos da Empresa	45
Ficha 2: Condicionantes da Empresa	47
Ficha 3: Análise Swot da Empresa	48
Ficha 4: Tendências	49
Ficha 5: Concorrências	51
Ficha 6: Tabela Comparativa de Produtos	55
Ficha 7: Lista de Verificação de Condicionantes	57
Ficha 8: Cronograma de Lançamento	58
Ficha 9: Argumentos de Venda	59
Ficha 10: Lista de Verificação da Comunicação Produto	61
Ficha 11: Lista de Verificação da Formação Produto	62
Ficha 12: Análise de Resultados	63
04. CONCLUSÃO	67
05. LEITURAS RECOMENDADAS	71

ÍNDICE



Uma empresa precisa de estabelecer metodologias concretas para minorar os riscos de insucesso no lançamento de novos produtos ou de novos serviços. Este guia tem esse objectivo essencial: reunir um conjunto de recomendações práticas que possam ser introduzidas na gestão das empresas.

Não se trata de um manual de magia mas apenas um instrumento de apoio à gestão em que se apresentam algumas ideias essenciais para que as empresas não cometam erros que possam por em causa o seu desempenho.

Para tornar este guia útil, além do desenvolvimento das ideias mais pertinentes, apresentamos ainda um conjunto de instrumentos que podem ser utilizados de imediato na gestão das empresas em momentos de reflexão estratégica ou em actos de tomada de decisão sobre novos produtos ou serviços.

J. A. Nunes Carneiro

aulas@janunescarneiro.net

Como usar este guia?

O guia tem o seu corpo central de texto complementado por três secções:

INSTRUMENTOS

Inclui as orientações sobre as ferramentas práticas que são disponibilizadas no Capítulo 3-Instrumentos e que podem ser usadas nas empresas.



LEITURAS

Inclui sugestões de leitura nos livros referenciados na Bibliografia Recomendada.



PESQUISAS

Inclui ligações para sítios da Internet com informação relevante.



OBJEC TIVOS DO GUIA







01

Introdução

A essência do sucesso de um projecto de lançamento de novos produtos ou serviços¹ reside na qualidade da informação que a empresa dispõe sobre o mercado no seu sentido mais lato e sobre os consumidores.

Como é óbvio, o produto a lançar é muito importante. A sua qualidade, as suas características e funcionalidades, os seus benefícios. Contudo, o sucesso desse produto só acontecerá se encontrar clientes dispostos a comprá-lo quando for colocado no mercado. Este é um facto que, provavelmente, não merecerá dúvida. No entanto, é bastante comum haver novos produtos a serem lançados e a ambicionarem alcançar vendas sem que tenha sido realizada uma cuidada preparação.

¹ Ao longo deste guia trataremos do lançamento de novos produtos e de novos serviços. Não fazendo aqui uma distinção entre ambos. Por facilidade, no texto, referiremos sempre e apenas a produtos. Contudo, os instrumentos e as recomendações aplicam-se a ambos.

O lançamento de um produto implica, no mínimo, que antes se tenha realizado uma cuidada pesquisa sobre diversas facetas do mercado:

Consumidores

Número, perfil, necessidades, preferências, hábitos de consumo, estilos de vida, processos de decisão, etc.

Contexto e evolução da situação do território (país, região, localidade, etc.)

Economia, sociedade, demografia, ambiente, cultura, tecnologia, plataformas de logística e transportes, etc.

Empresas concorrentes presentes no mercado (ou com potencial de entrada a curto/ médio prazo)

Dimensão, poder concorrencial, imagem, poder de negociação, quota de mercado, perfil da oferta (produtos, serviços), rede de distribuição, parcerias, etc.

Produtos concorrentes

Características, benefícios, vantagens, pontos fortes e fracos.

Marcas

Importância do factor marca no sector, marcas mais influentes a operar no mercado e sua imagem.

Canais de distribuição

Tipologia, evolução recente, dimensão, formas de organização, receptividade a novos produtos, actividades promocionais, dinâmica de marketing, etc.

Legislação

Condicionantes da concepção, produção, importação, distribuição, comercialização, garantias a suportar, taxas aplicáveis aos produtos, etc.

Internet

Importância para o sector e formas predominantes de utilização na gestão de produtos análogos.

E, no plano interno da própria empresa, o lançamento de novos produtos pressupõe ainda uma cuidada reflexão estratégica sobre:



Objectivos específicos da empresa com este lançamento.

Contributos do lançamento do novo produto para a concretização dos objectivos estratégicos da empresa.

Enquadramento do novo produto ou serviço na oferta global de produtos e serviços da empresa.

Implicações operacionais (comerciais, financeiras, recursos humanos, técnicas, logísticas, etc.) e meios indispensáveis a afectar.

Marca produto: imagem, posicionamento e comunicação.

Cronograma das actividades de pré-lançamento, lançamento, desenvolvimento e manutenção.

Instrumentos de monitorização controlo a estabelecer, sua abrangência e periodicidade.

Plano(s) de contingência perante eventuais desvios (positivos ou negativos) verificados.

Em jeito de primeira conclusão: o lançamento de um novo produto ou de um novo serviço pressupõe um intenso e prévio trabalho de pesquisa. Implica, quase sempre, um investimento forte que convém acautelar prevenindo insucessos.



DISCOVER

BELIEVE

IMAGINE

CREAT

ASPIR

INVENT

INSP



ATE

IRE



Passo a Passo

O processo de lançamento de um novo produto pode variar de sector para sector, de país para país. No entanto, há um perfil de referência que contempla um conjunto de seis fases que é suficientemente amplo para servir de fio condutor no caso da maioria das empresas.

Mas, antes de iniciar todo o processo, importa ter a certeza de que o novo produto não só aumentará a competitividade global da empresa no mercado como também contribuirá para que os seus clientes (ou potenciais clientes) passem a ter mais e melhores razões para comprarem à empresa.

Fases do Processo de Lançamento de um Novo Produto ou Serviço



Como ponto de partida deste processo, propomos a realização de sessões de reflexão estratégica em que, em diversos contextos de discussão, se faz uma análise detalhada tendo por base um instrumento² específico: o **Guião para Sessão de Reflexão Estratégica** que pode ser usado logo no início do processo interno de reflexão sobre o lançamento de um novo produto.

O ideal será a sua discussão em sessões de trabalho especificamente realizadas com dois objectivos: avaliar o projecto em equipas de trabalho (exemplo: departamento comercial) e começar a recolher a informação necessária para suportar decisões futuras. Há ainda a hipótese de usar este instrumento como facilitador da discussão com clientes ou parceiros.

As informações recolhidas e a discussão fomentada são etapas muito importantes na consolidação da ideia, na aferição da sua viabilidade, na estruturação do seu processo de entrada no mercado, na compreensão da sua receptividade por parte dos consumidores.

Estas sessões de reflexão estratégica são parte integrante do processo de lançamento de novos produtos representando um momento prévio a partir do qual vale a pena continuar a avançar ou se pode abandonar o projecto.

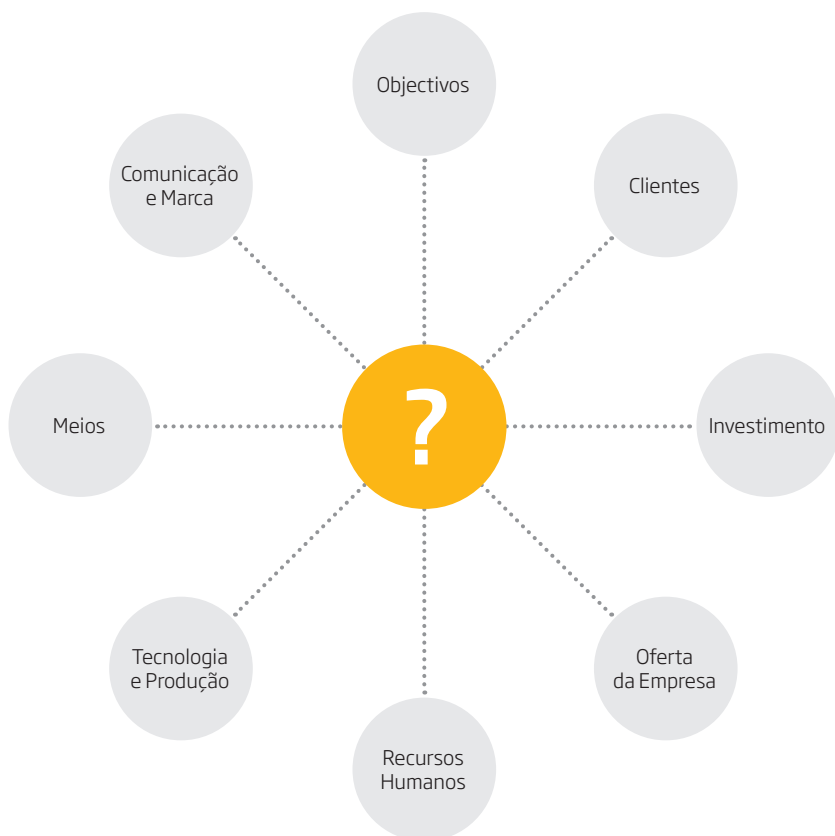
Depois, nas fases 1 a 6 descritas em seguida, haverá que detalhar ao máximo a pesquisa, aprofundar as decisões e concretizar as acções.

² Todos os instrumentos referenciados estão disponíveis no Capítulo 3 deste guia e podem ser consultados online em formato editável.

FASE UM

DIAGNÓSTICO DAS CONDIÇÕES INTERNAS DA EMPRESA

O processo de lançamento de um novo produto obriga, primeiro, a uma profunda reflexão interna na própria empresa uma vez que tem diversas implicações em diversas áreas de gestão e de funcionamento. Portanto, a primeira questão a abordar é a de avaliar e compreender as condições internas necessárias ao projecto.



Assim, existem algumas perguntas pertinentes para as quais devemos ter resposta clara, objectiva e precisa:

Objectivos.

De que forma o lançamento se enquadra nos objectivos estratégicos da empresa? Em que grau contribui para a sua concretização?

Cientes.

Em que medida os clientes actuais retirarão benefícios desta nova realidade? O apoio e o serviço aos clientes sofrerão alguma alteração?

Investimento.

Dimensão do investimento global que lhe estará associado? Esse esforço é suportável e não põe em risco outras actividades em curso ou previstas?

Oferta da Empresa.

Que benefícios significará o novo produto no contexto da oferta de produtos (e/ou serviços) da empresa ao mercado? Permitirá conquistar clientes em novos segmentos?

Recursos Humanos.

Os colaboradores estão mobilizados para o projecto? Participaram na sua estruturação? Receberam a formação adequada e tiveram acesso à informação indispensável?

Tecnologia e Produção.

Que alterações serão introduzidas ao nível do processo produtivo e/ou das tecnologias utilizadas?

Meios.

Que impactos terá o novo produto no funcionamento da empresa a nível de stocks, logística ou distribuição?

Comunicação e Marca.

De que forma será influenciada a comunicação da empresa e a sua percepção pelos seus diversos públicos alvo?

Se as respostas a estas perguntas foram claras e os indicadores positivos, poderemos então avançar para a avaliação de factores externos. Caso contrário, recomenda a prudência que se faça uma reavaliação do projecto e, se necessário, o seu adiamento ou mesmo abandono.

INSTRUMENTOS



Ficha 1: Objectivos da Empresa

Estabelece os principais objectivos da empresa para um determinado período de tempo. Tanto podem ser anuais como plurianuais. Sempre que possível, devem ser quantificados.

A regra SMART deverá ser respeitada sendo os objectivos:

S - Específicos (Specific)

M - Mensuráveis (Measurable)

A - Atingíveis (Attainable)

R - Realistas (Realistic)

T - Temporizáveis (Time-bound)

Permite também avaliar os contributos do novo produto para a empresa. Por exemplo: Desenvolver novos Clientes; Melhorar as vendas nos Clientes actuais; Desenvolver novos canais de distribuição; Responder a ataque da concorrência; Melhorar a quota de mercado actual; Entrar numa nova área de negócio; Melhorar a imagem da Empresa no mercado.

Além de que pode ainda avaliar o impacto do novo produto nas vendas: Aumentar o volume global das vendas; Promover novas vendas nos clientes que poderão de deixar comprar outros produtos (risco de canibalização); Possibilitar as vendas cruzadas com outros produtos.

Ficha 2: Condicionantes da Empresa

Para avaliar os impactos internos do lançamento do novo produto na organização interna da empresa.

Ficha 3: Análise SWOT da Empresa

Este é um dos mais conhecidos e utilizados instrumentos no diagnóstico da situação. Permite reflectir sobre a empresa e o seu contexto. Enumera e avalia:

1. Os factos da envolvente que influenciam (positiva ou negativamente) a actividade ou o desempenho da empresa: Oportunidades ou Ameaças
2. A realidade da empresa em todas as dimensões evidenciando os aspectos em que a empresa é mais forte (Forças-Pontos Fortes) ou mais frágil (Fraquezas-Pontos Fracos).

LEITURAS



AA. VV., *Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing*

Capítulo 2: A análise do mercado e dos seus actores

Pierre Thuillier, *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing*

Capítulo 3.1: Estudo e análise dos dados exteriores à empresa

Norton Paley, *Marketing Novas Estratégias Competitivas*

Capítulo 2: Análise externa: compreender o mundo competitivo que o rodeia

Capítulo 3: Análise interna: estrutura central da implementação de estratégias de marketing competitivas

PESQUISAS



Objectivos SMART

<http://www.portal-gestao.com/slideshow/management/item/6197-o-que-são-objectivos-smart?.html>

Análise SWOT

http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_39755-3_41097--View_429,00.html

FASE DOIS

ANÁLISE DO MERCADO E DOS CONSUMIDORES

Como vimos, o sucesso de uma novo produto não depende apenas da vontade ou da capacidade da empresa que o pretende lançar. Ao chegar ao mercado vai disputar a preferência dos consumidores com diversas concorrências. Por isso, a tarefa seguinte é compreender os consumidores.

MUDANÇAS NO MERCADO

Algumas questões que nos alertam para o que se passa no mercado:

- Existem mudanças nos consumos dos produtos da empresa?
- Se sim, em que sentido se estão realizar?
- De que forma essas mudanças influenciam as decisões de compra dos consumidores?
- Quem decide e quem participa na decisão da compra?
- Os locais e as formas de consumo são os mesmos?
- Têm surgido inovações tecnológicas (ou de processos) profundas ou o mercado está estabilizado?
- A omnipresente Internet provocou alterações nos hábitos de consumo, de pesquisa de informação ou outras?
- Os consumidores utilizam intensamente as redes sociais nas suas pesquisas de produtos ou serviços?
- Que outras fontes de informação possuem os consumidores?
- Que outras dimensões pesam nas escolhas dos consumidores:
 - A facilidade de utilização?
 - O prazo de entrega da encomenda?
 - O horário alargado e mais conveniente?
 - O preço?
 - A possibilidade de compra a crédito?
 - A oferta muito diversificada de cores (sabores, materiais, tamanhos, etc.)?
 - A inclusão de um serviço de entrega ao domicílio?
 - O prazo alargado da garantia?
 - O serviço pós-venda?
 - O tipo de atendimento prestado?
 - O nível de serviço disponibilizado?

O mercado está sujeito a um conjunto muito vasto de influências. E, no mundo globalizado em que hoje vivemos, essas podem advir de muitos e variados factores. O consumidor está muito mais bem informado e tem acesso a um cada vez maior conhecimento (ou acesso fácil a muitas fontes de Informação de qualidade). O seu contacto com outros consumidores e com outras realidades gera novos padrões de avaliação, torna-o mais exigente e mais sofisticado.

Em síntese, o conhecimento e a compreensão do consumidor actual é um desafio imenso a que a empresa tem dedicar tempo e atenção. E não se trata de uma actividade pontual ou aleatória. Bem pelo contrário, é um esforço permanente uma vez que as mudanças, na maior parte dos mercados, são constantes e rápidas. O importante é antecipar, descobrir antes dos outros competidores os sentidos dessas mudanças.



INSTRUMENTOS



Ficha 4: Tendências

Para identificar e compreender as alterações dos consumidores e as novas formas de se relacionarem com os produtos que compram e utilizam. Possibilita a reflexão interna e até poderá ser usada como guião de discussão em sessões de trabalho com clientes finais e/ou com parceiros de negócio (retalhistas, agentes comerciais, etc.).

Em termos de dimensão, como foi a evolução (crescimento, estagnação, redução); inovação: surgiram mudanças radicais em termos de produto, de serviço, de distribuição, etc.; competição: entraram novos competidores muito fortes e/ou desapareceram concorrentes "históricos"; os consumidores apresentam novas exigências; o modelo de negócio das empresas alterou-se.

LEITURAS



Adelino Alves Cardoso, *O Comportamento do Consumidor*

Capítulo II: Porque é que os consumidores compram?

Capítulo III: O processo de tomada de decisão de compra

Mark J. Penn/E. Kinney Zalesne, *Microtendências*

Em quase todos os capítulos existem informações importantes. Depende do sector de actividade e do tipo de empresa.

Luís Rasquilha, *Tendências e Gestão da Inovação*

Capítulo Um: Tendências e Coolhunting

PESQUISAS



Trendwatching

www.trendwatching.com

Advances in Consumer Research

www.acr.com

Estatísticas

INE: www.ine.pt

EUROSTAT: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

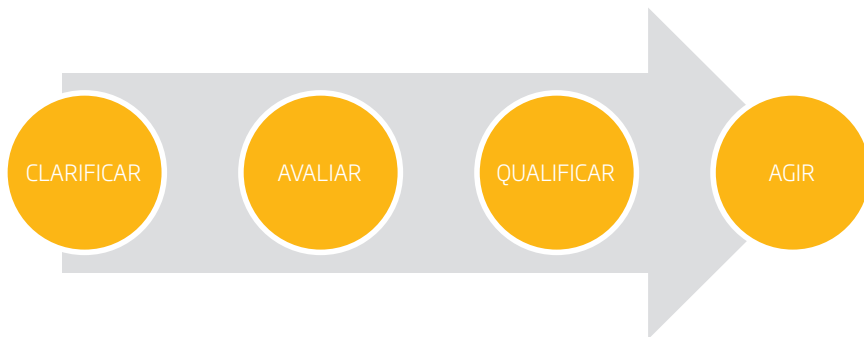
FASE TRÊS

ANÁLISE DAS CONCORRÊNCIAS

Se conhecermos bem os clientes e os outros potenciais consumidores da empresa, estaremos melhor preparados para combater as diversas concorrências que estão no mercado. As concorrências podem assumir diversos perfis e lutar com múltiplas armas.

As definições de concorrência variam de acordo com o autor que estivermos a consultar. No entanto, há uma que merece ser pensada por ser muito simples: concorrente é todo o competidor capaz de nos roubar negócios em clientes ou potenciais clientes.

A concorrência pode vender um produto igual ou semelhante ao nosso ou pode vender um produto completamente diferente. No entanto, quer num caso quer no outro, aos olhos dos clientes são soluções consideradas para determinadas necessidades existentes. O que há, então, a fazer?



Clarificar o conjunto de aspectos da actividade dos diversos concorrentes em presença: características e benefícios de cada produto (ou serviço), seus pontos de venda, embalagens, preços, tipos de comunicação, volume de vendas, etc.

Avaliar o perigo que cada um deles representa para os nossos planos.

Qualificar cada um dos concorrentes em termos de capacidade, importância, dimensão, tipo de produtos, estratégia, tipos de clientes, etc.

Agir em função dos resultados da análise global efectuada.

Para cada produto, devemos ainda identificar de forma clara as dimensões mais importantes no processo de decisão de compra dos potenciais clientes. E devemos concentrar aí os esforços para suplantar as concorrências. São, muitas vezes, diferentes de produto para produto e de consumidor para consumidor. Depois de identificadas, devemos fazer uma avaliação criteriosa e isenta da nossa posição face aos nossos principais concorrentes.

CONCORRÊNCIAS

- Quem são os concorrentes directos?
- Qual o perfil global da oferta (produtos, serviços, etc.) dos principais concorrentes?
- O que possuem de mais forte, mais rápido, mais barato, mais conveniente?
- Qual a posição competitiva dos meus concorrentes nos factores mais importantes do processo de decisão de compra dos clientes?
- Como evoluíram as concorrências nos últimos 3 anos?

Finalmente, a dimensão formal das concorrências tem apenas uma relevância relativa. Mais importante é a capacidade dos concorrentes disputarem o mercado. Por vezes, uma empresa de pequena dimensão pode representar um obstáculo mais forte devido à sua especialização, capacidade inovadora, proximidade do cliente, prazo de entrega ou outro factor.



INSTRUMENTOS



Ficha 5: Concorrências

Destina-se a identificar os concorrentes e, sobretudo, a fazer a sua análise qualitativa individual e do contexto competitivo em geral (mapa concorrencial).

Traça ainda o perfil comparativo dos diversos concorrentes em dimensões importantes como, entre outros: evolução do volume de negócios, taxa de cobertura do mercado, capacidade de investimento, rede de distribuição, logística, diversidade da oferta de produtos ou principais clientes.

Ficha 6: Tabela Comparativa de Produtos

Além da análise da empresa, importa conhecer em detalhe os produtos presentes no mercado. Avalia não só as suas características como evidencia os benefícios para os clientes e as vantagens perante os concorrentes.

LEITURAS



Gary Jones, *As Decisões em Marketing*

Capítulo 3: Clientes e mercados (designadamente a Auditoria à Concorrência)

Pierre Thuillier, *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing*

Capítulo 3.1.4: Estudo e análise da concorrência

PESQUISAS



Sobre concorrência

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/quem-sao-seus-concorrentes/872/>

FASE QUATRO

CONDICIONANTES DO LANÇAMENTO

Dependendo do mercado e do sector, há sempre factores que condicionam a actividade da empresa que importa serem ponderados apesar de não estarem directamente relacionados com o mercado, os consumidores ou os concorrentes.

No caso do mercado interno, além da legislação comercial geral, importa avaliar aspectos específicos a que algumas actividades estão sujeitas. Numa lista não exaustiva, podemos enumerar como condicionantes do lançamento do novo produto:

- Necessidade de adaptação do próprio produto (composição, embalagem, preço ou publicidade)
- Dificuldade de acesso aos canais de distribuição
- Normas sobre propriedade intelectual e patentes
- Legislação específica para produtos importados
- Proibições ou restrições no uso de determinadas matérias-primas
- Fiscalidade aplicável
- Legislação laboral
- (In)disponibilidade de mão-de-obra qualificada
- Protecção ambiental
- Horários de comércio
- Formas e meios habituais de pagamento
- restrições no que toca a publicidade, exigências de protecção ambiental, normas de higiene e segurança, regras de saúde pública, etc.

Se ambicionamos a entrada em mercados externos, podemos ter condicionantes a vários níveis. Por exemplo:

- Cultura do país de destino
- Eventual barreira da língua
- Tradições religiosas
- Diferentes hábitos de consumo
- Organização do mercado e seu funcionamento diferentes
- Barreiras aduaneiras: taxas habituais e eventuais sobretaxas de perfil proteccionista
- Tradições, crenças religiosas e suas práticas
- Hábitos de consumo
- Sistema financeiro e suas regras

Uma vez mais, a preparação é um factor decisivo para o sucesso do lançamento do novo produto e, sobretudo, para evitar surpresas desagradáveis.

INSTRUMENTOS



Ficha 7: Lista de Verificação das Condicionantes

Uma lista que, de acordo com o sector, o perfil/categoria do novo produto e o mercado a que se destina pode identificar (e contribuir para evitar) eventuais constrangimentos no processo de lançamento do novo produto.

LEITURAS



Isabel Rocha/Duarte Filipe Vieira (coord.), *Comercial*

Obra de consulta geral

Fernanda Ilhéu, *Estratégia de Marketing Internacional. Casos de Empresas Portuguesas*

Capítulo V: Como entrar nos mercados externos?

PESQUISAS



Legislação

Diário da República Electrónico: <http://www.dre.pt/>

Sínteses da Legislação da União Europeia: http://europa.eu/legislation_summaries/index_pt.htm

FASE CINCO

LANÇAMENTO

A tomada de decisão deve assegurar o menor risco possível e deve ser estabelecida após a análise de toda a informação relevante disponível em quatro grandes dimensões:



Da articulação da realidade da envolvente (mercado, consumidores, concorrências, etc.) com a realidade da empresa (objectivos, recursos, etc.) é estabelecida a estratégia que guiará o lançamento do produto.

Nesta fase, são ainda definidas as linhas de intervenção da empresa e delineadas as bases do seu produto em termos de:

- Produto: características e funcionalidades
- Preço e condições base de comercialização
- Comunicação e marca
- Embalagem
- Organização da equipa comercial e do seu trabalho
- Canais de distribuição e sua articulação
- Pontos de venda e atendimento
- Presença na Internet

Ponderados os objectivos da empresa e após a análise de mercado (e dos consumidores e das concorrências), chegamos à fase de lançamento onde tudo se decide: o mercado vai (ou não) aceitar o novo produto?

O QUE FAZER NESTA FASE DECISIVA?

Comunicação Interna

- Sempre que possível, fazer uma apresentação interna e formal do novo produto a todos os colaboradores da empresa
- Ou, no mínimo, a todos os colaboradores com responsabilidades comerciais e de gestão de clientes

Formação

- Fazer formação prévia sobre o novo produto para: (1) Equipa interna, (2) parceiros de negócio como retalhistas ou grossistas; (3) Prescritores e Influenciadores
- Disponibilizar manuais de produto e, se necessário, fichas técnicas detalhadas (incluindo comparativos com produtos directamente concorrentes)

Comunicação

- Plano de comunicação (que pode incluir uma fase de pré-lançamento)
- Materiais promocionais: brochuras, catálogos, aplicações para aparelhos móveis (iPad ou iPhone, por exemplo)
- Dossier de Imprensa para jornalistas
- Website próprio do produto ou espaço online no site da empresa
- Se o lançamento se realizar também em mercados externos, incluir uma versão em inglês e/ou nas línguas locais dos instrumentos de comunicação

Produto

- Providenciar que o está disponível em armazém e nos pontos de venda
- Se possível, disponibilizar exemplares do produto como amostra ou como forma de entrar em contacto com o produto experimentando-o

O planeamento antecipado e rigoroso é uma segurança para evitar ou minorar erros. Para que tudo funcione, devemos agir com tempo e investir as energias no cumprimento do cronograma. O imprevisto pode, por vezes, parecer útil e necessário. Mas, normalmente, acarreta mais custos e muito mais esforço.

INSTRUMENTOS



Ficha 8: Cronograma do Lançamento

Síntese cronológica das diversas actividades a desenvolver na fase de lançamento (e de pré-lançamento).

Ficha 9: Argumentos de Venda

Um aspecto importante, sobretudo no que diz respeito à comunicação interna e, posteriormente, à comunicação com o mercado: evidenciar de forma clara, objectiva e persuasiva os benefícios e vantagens do novo produto (em articulação com o analisado na Ficha 6 - Tabela Comparativa de Produtos). Trata-se de um instrumento útil para a equipa de vendas e parceiros de negócios (retalhistas, por exemplo). Pode ser editado e/ou utilizado em formação interna e em sessões com clientes.

Ficha 10: Lista de Verificação da Comunicação do Produto

Listagem de meios a utilizar na comunicação do novo produto. Importante para verificar que nada é esquecido para que o lançamento seja apoiado convenientemente.

Ficha 11: Lista de Verificação da Formação Produto

Um lançamento completo exige que a informação e a formação esteja disponível e acessível a colaboradores, parceiros e clientes.

LEITURAS



F. Nepveu-Nivelle, *Lançamento dos Produtos*

Capítulo 10: O plano de lançamento

AA. VV., *Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing*

Capítulo 9-Secção 3: A inovação e o lançamento de novos produtos

PESQUISAS



Seis Erros Mais Comuns

<http://www.vendamais.com.br/artigo/44520-os-6-erros-mais-comuns-no-lancamento-de-novos-produtos-ou-servicos.html>

FASE SEIS

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A fase final deste processo estabelece um conjunto de actividades que nos possibilitam, de forma regular, saber o grau de sucesso/insucesso do nosso plano. Ao estabelecermos um plano definimos objectivos (qualitativos e quantitativos) a alcançar.

Agora, teremos de ir monitorizando o desempenho do novo produto. O essencial é que não haja desvios substanciais. E, no caso de existirem, serem tomadas medidas atempadas e objectivas para evitar problemas.

O QUE MONITORIZAR?

Entre muitos outros indicadores possíveis, devemos considerar:

- Grau de cobertura do mercado (local, regional, nacional, internacional)
- Número de pontos de venda onde o produto está disponível
- Tipo e impactos das resposta(s) da(s) concorrência(s)
- Evolução do volume de vendas da empresa
- Evolução do volume de vendas do novo produto
- Evolução da conquista de novos clientes
- Evolução das vendas de clientes actuais
- Frequência de compra
- Valor e volume de cada encomenda
- Margens libertadas (global, por produto, por cliente, etc.)
- Retorno do Investimento realizado
- Impacto nas vendas dos outros produtos da empresa
- Rotação de stocks
- Orçamento de comunicação e visibilidade das referências nos media
- Grau de envolvimento da equipa comercial (e dos restantes colaboradores) da empresa
- Número de visitantes no sítio da Internet (da empresa e/ou do novo produto)
- Número de contactos (telefone, email, pessoais, etc.) solicitando informação sobre o novo produto
- Indicadores de satisfação dos clientes (valor e volume de segundas encomendas já realizadas)

Nesta fase, importa sobretudo que a análise feita seja realista e isenta para que possibilite a tomada de medidas concretas, designadamente se os resultados estiverem abaixo do esperado e do desejado.

Devemos realçar que os objectivos iniciais da empresa e a integração na sua estratégia devem ser a principal bitola de análise. Além disso, devemos ainda verificar o grau de cumprimento dos pressupostos presentes na fase de decisão e planeamento.

Havendo desvios, antes de novas decisões, é fundamental interpretar os resultados e fazer um esforço de compreensão muito clara da resposta do mercado. Naturalmente, se o processo estiver a desenrolar-se de acordo com o previsto, tudo se torna mais fácil. Contudo, muitas vezes, a reacção dos consumidores, os contra-ataques dos concorrentes ou outros factores podem obrigar-nos a alterar planos.

No entanto, salvo situações extremas, a prudência indica que se pode (e deve) corrigir e afinar o percurso inicialmente previsto e planeado.

Mas, persistir no erro por capricho ou fazer alterações radicais e súbitas ainda com poucos elementos conclusivos, pode ser pernicioso.



INSTRUMENTOS



Ficha 12: Análise de Resultados

Partindo dos objectivos da empresa, esta ficha deve contemplar os indicadores considerados mais apropriados para definir o sucesso/insucesso do lançamento: volume de vendas, número de encomendas recebidas, número de novos clientes, etc. E, para cada um deles, apresentar os valores previsto, os valores concretizados no período de tempo considerado e ainda calculados os desvios. O último tópico a considerar reside nas medidas a tomar face aos desvios (positivos ou negativos.)

LEITURAS



AA. VV., *Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing*

Capítulo 21-Secção 2: O controlo de marketing

PESQUISAS



Auditoria de Marketing

<http://www.mundodomarketing.com.br/11778,44,artigos,por-que-tememos-a-auditoria-de-marketing-.htm>







OR

Instrumentos

Ao longo deste guia, referenciámos um conjunto de modelos que podem e devem ser usados (com as eventuais necessárias adaptações a cada caso empresarial) quando desejar colocar em prática algumas (ou todas) as sugestões que aqui foram apresentadas.

De seguida, apresentamos os modelos que poderão incorporar nos processos internos da empresa.

GUIÃO PARA SESSÃO DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Produto/Serviço e Área de Negócio

MERCADO

Descrição

Objectivos Estratégicos

-

-

Posicionamento pretendido:

Segmentos de Mercado a que se destina

-

-

-

3 Principais Benefícios para os Clientes

-
-
-

Concorrência (directa/indirecta) existente

-
-
-

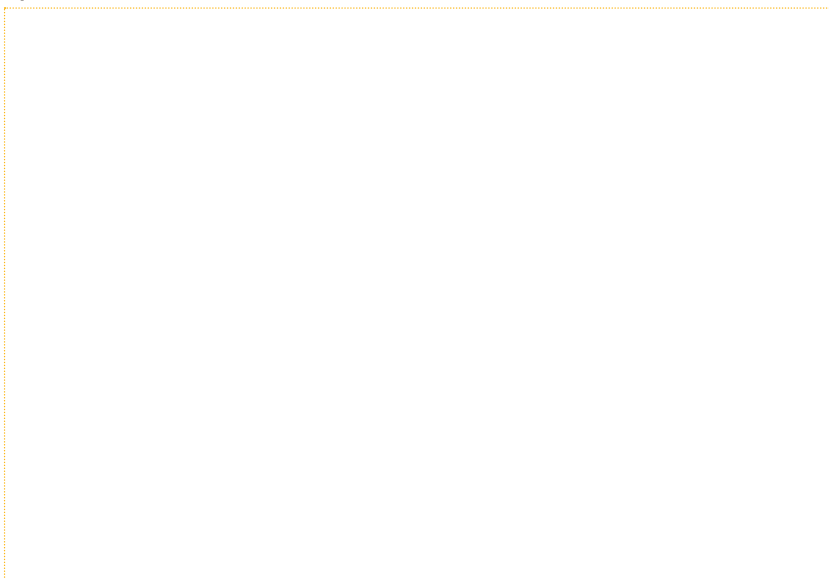
Pontos Fortes perante a Concorrência (directa/indirecta)

Pontos Fracos perante a Concorrência (directa/indirecta)

MERCADO



Relevância Tecnológica do Novo Produto-Serviço/Substitutos/Produtos-Serviços que substitui



Impactos da Adopção para o Cliente

Financeiros/Investimentos:

Tecnologia e soluções já existentes:

Recursos Humanos:

Organização interna e na logística:

Vendas e Resultados:

Outros:

Gestão Integrada de Produtos-Serviços

EMPRESA

Nova área de produtos? Complemento da Gama Actual? Perigos de «Canibalização»?

Investimento Global (previsão)

Desenvolvimento, Financeiro, comercial/marketing, recursos humanos, outro(s):

Processo de Desenvolvimento/Formatação do Produto-Serviço

Actividades

Responsabilidade

Recursos Internos (necessários/disponíveis/alocação)

Recursos Humanos

Tecnologias

Acção de Marketing prevista

EMPRESA

Actividades

Responsabilidade

Orçamento

Ação Comercial prevista

Actividades (anexar Cronograma)

Responsabilidade

Orçamento

EMPRESA:

A) Os três principais objectivos da Empresa para os próximos 1 a 3 anos são:

1.
2.
3.

B) Novos produtos - Lançamento

Produto:

Data: ____° Trimestre de 20__

Objectivos específicos deste produto são:

1.
2.

Produto:

Data: ____° Trimestre de 20__

Objectivos específicos deste produto são:

1.
2.

C) Contributo do NOVO Produto para os objectivos da Empresa?

1	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>

D) Impacto nas vendas aos Clientes actuais:

1	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>

Observações

EMPRESA:

A) O novo Produto vai ter implicações nas seguintes actividades da empresa:

Áreas	Muito Grandes			Irrelevantes
Gestão Geral				
Marketing				
Comercial e Gestão de Clientes				
Financeira/Investimento				
Recursos Humanos				
Produção				
Internacionalização				
Stocks e Armazenagem				
Logística				
Tecnologias				
Comunicação e Marca				

B) O investimento a realizar no lançamento implica a suspensão ou abandono de alguma outra actividade prevista ou em curso na Empresa?

- Não
 Sim
 Qual/Quais?

C) A empresa possui internamente todas as competências necessárias para desenvolver o projecto?

- Sim
 Não
 Quais são mais importantes?

Como vai a Empresa resolver estas carências?

EMPRESA:

FORÇAS/PONTOS FORTES	FRAQUEZAS/PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

EMPRESA:

A) Como evoluiu o mercado nos últimos 5 anos?

1	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>

B) Quais são as 3 principais alterações no comportamento dos Consumidores (necessidades, preferências, formas de consumo, exigências, etc.)?

1.
2.
3.

C) Quais os três principais tipos de novos produtos que surgiram no mercado nos últimos anos?

1.

2.

3.

D) Quais as principais alterações no modelo de negócio das empresas do sector nos últimos anos?

1.

2.

3.

Observações

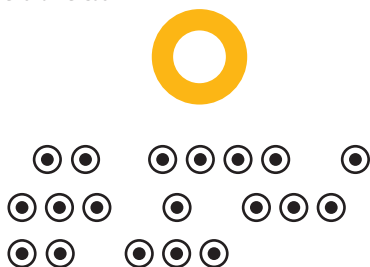
EMPRESA:

A) Quais os principais tipos de concorrentes da empresa?

1.	2.	3.
----	----	----

B) Que tipo de mapa concorrencial temos no mercado? Qual a nossa posição competitiva?

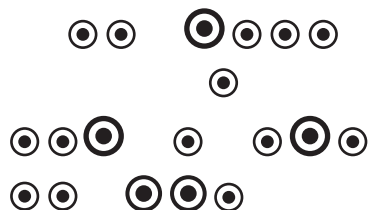
Um líder destacado e vários concorrentes de muito menor dimensão:



Um líder e um seguidor destacados e poucos concorrentes de muito menor dimensão:



Sem um líder destacado mas com vários concorrentes de menor dimensão:



Apenas um líder e um seguidor destacados e sem mais concorrentes



Outro? Qual?

C) Análise detalhada dos competidores directos

Dimensão a analisar	Empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Evolução do Volume de Negócios				
Número de Trabalhadores				
Diversidade da Oferta de Produtos				
Perfil da Equipa de Vendas				
Principais Clientes				
Capacidade de Investimento				
Marcas e Comunicação				
Taxa de Cobertura de Mercado				

Dimensão a analisar	Empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Presença na Internet				
Rede de Distribuição				
Logística				

Observações

Dimensão a analisar	Empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C

Observações

EMPRESA:

PRODUTO EM ANÁLISE:

Dimensão a analisar	Designação do Produto	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
PVP Recomendado				
Anos de Garantia				
Potência				
Dimensões				
Embalagem				

Dimensão a analisar	Designação do Produto	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C

Observações

--

EMPRESA:

Condicionantes a analisar no Mercado antes do lançamento do novo produto:

Dimensões a Analisar	S	N
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		

Observações

EMPRESA:

Pré-Lançamento

Atividades	Mês -6	Mês -5	Mês -4	Mês -3	Mês -2	Mês -1

Lançamento (Mês Zero)

Atividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6

Pós-Lançamento

Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6

Observações

EMPRESA:

PRODUTO EM ANÁLISE:

(articular com Ficha 6-Tabela Comparativa de Produtos)

Dimensão a analisar	Característica	Benefícios	Vantagens	Posição Competitiva ↑ ↓ =
PVP Recomendado	000,00 €			
Anos de Garantia				
Potência				
Modo de utilização				

Dimensão a analisar	Característica	Benefícios	Vantagens	Posição Competitiva ↑ ↓ =

Observações

EMPRESA:

Actividades	S	N	Importância
1 Produto com marca própria			
2 Website de apoio ao novo produto			
3 Website da Marca/Empresa com secção sobre o novo produto			
4 Catálogos			
5 Brochuras			
6 Aplicação para Dispositivos Móveis: Apple (IPad, Iphone, Ipod)			
7 Brindes			
8 Publicidade			
9 Workshops/Seminários			
10 Acções de Promoção nos pontos de venda			
11 Cartazes para ponto de venda			
12 Sessões de teste e experimentação			
13 Sessão interna de apresentação a Colaboradores			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			

EMPRESA:

Actividades	S	N	Importância
1 Manual do Produto			
2 Manual Técnico do Produto			
3 Ficha Comercial com argumentos de venda			
4 Tabela comparativa do produto e dos principais concorrentes			
5 Slideshow de apresentação do produto (versão interna)			
6 Slideshow de apresentação do produto (versão para clientes)			
7 Workshop Interno para apresentação do novo produto aos Colaboradores			
8 Seminário de Informação e Formação para Parceiros de Negócio			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			

Observações







CONCLUSÃO

Ao longo deste guia, apresentámos um conjunto de ideias e instrumentos que podem e devem ser usados na preparação do lançamento de novos produtos. A competitividade das empresas reside, também, na sua capacidade de se manterem activas no mercado evidenciando capacidade de:

COMPREENDER OS CONSUMIDORES

ANTECIPAR AS NECESSIDADES

DINAMIZAR PROCESSOS DE INOVAÇÃO QUE CONDUZAM A NOVAS SOLUÇÕES

CONCRETIZAR INVESTIMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

DESENVOLVER ESTRATÉGIAS SEGURAS DE CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO

MANTER DINÂMICA A SUA PRESENÇA NO MERCADO

GERIR EFICAZMENTE OS SEUS CLIENTES E AS SUAS CRESCENTES EXPECTATIVAS

UTILIZAR CADA VEZ MAIS INTENSAMENTE FERRAMENTAS DE GESTÃO SIMPLES MAS EFICAZES

COMUNICAR COM OS DIVERSOS PÚBLICOS-ALVO

APROVEITAR AS TENDÊNCIAS DO MERCADO PARA CONQUISTAR NOVAS POSIÇÕES COMPETITIVAS

TER LUCRO E SATISFAZER OS INTERESSES E OS OBJECTIVOS DOS SEUS ACCIONISTAS

O mercado está em ebulição. A velocidade das mudanças é rápida ou mesmo muito rápida. Os consumidores são cada vez mais exigentes, informados, sofisticados e procuram constantemente novas e melhores opções.

MAS... PARA
EMPRESAS
DINÂMICAS E
COMPETITIVAS,
ISTO SÃO **BOAS
NOTÍCIAS.**





LEITURAS RECOMENDADAS

Para aprofundar os temas abordados neste guia prático, sugerimos a leitura de algumas obras:

AAVV, *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*

Publicações D. Quixote, Lisboa, 2005 (10ª ed.)

O principal manual de marketing editado em língua portuguesa. Apresenta uma visão integrada do marketing no século XXI e os casos práticos que utiliza e desenvolve são de empresas portuguesas ou a operar em Portugal.

Adelino Alves Cardoso, *O Comportamento do Consumidor. Porque é que os Consumidores Compram*

Lidel, Lisboa, 2009

Um livro simples, rigoroso e compacto que é uma excelente porta de entrada num tema de enorme importância: o comportamento dos consumidores.

F. Nepveu-Nivelle, *Lançamento dos Produtos*

Pórtico, Lisboa, 1967

Um livro antigo mas ainda muito útil. Estrutura bem um conjunto de ideias inerentes ao lançamento de novos produtos.

Gary Jones, *As Decisões em Marketing*

Editorial Presença, Lisboa, 1994

Um manual organizado de forma muito prática: por um lado, os temas são apresentados de forma sequencial; mas, por outro lado, tem um guia com sugestões que permite uma leitura por assuntos.

Fernanda Ilhéu, *Estratégia de Marketing Internacional. Casos de Empresas Portuguesas*

Almedina, Coimbra, 2009

Uma obra de referência para apoiar o conhecimento sobre processos de internacionalização nas suas múltiplas facetas.

