

Manual para gestão de projetos

Fase 0: VENDA

O contrato ideal começa na venda bem feita, a venda bem feita é a venda em que o cliente entendeu com clareza o que vamos fazer e o que não vamos fazer, sem criar expectativas irreais e sem falsas promessas. Garanta que haverá um alinhamento de expectativas desde a venda.

Fase 1: ONBOARDING

1.1 Vídeo de boas-vindas

Agradecer a confiança depositada no nosso trabalho, explicar sobre as fases do projeto e sua importância para o resultado, sobre como foram definidas estrategicamente para aumentar as chances de sucesso do projeto. Falar brevemente sobre a metodologia, seus prazos e primeiras entregas pra aliviar a **ansiedade do cliente**. O cliente é ansioso por natureza.

1.2 Reunião de integração

Quem? Comercial passa o bastão para o nível 1 ou superior, que irá conduzir e realizar a reunião. Aqui é onde entram também as pessoas em fase 1 de formação, que podem realizar essa reunião e economizar o tempo do gestor, que conduzirá o projeto.

A primeira coisa que todo júnior aprenderá será a fazer essa reunião.

Aqui seguimos o roteiro da integração, sem segredo.

Essa reunião bem feita constrói a base para o sucesso do projeto.

Qualquer pessoa que entender os conceitos das perguntas da integração e coletar de maneira profunda as informações de cada uma delas com o cliente passará uma **confiança absurda para ele**, além de pegar **praticamente todas as informações necessárias para o sucesso do projeto**.

Não é uma reunião rápida, não é para ser feita às pressas, não é para ter interrupções, não é em qualquer lugar, não é com qualquer um, é a reunião mais extensa de todo o projeto. É o fundamento do projeto, se for ruim, todo o resto tem grandes chances de ser ruim. Se for bem conduzida, o projeto tem chances significativamente maiores de ter sucesso.

O que precisa saber pra cumprir essa etapa?

Entender todos os conceitos do documento de integração, seus significados, implicações e impactos no projeto.

Como aprender o necessário?

Lista de artigos e **aula sobre reunião de integração**.

Durante toda a execução, após a 1ª reunião pós assinatura do contrato com o cliente, você terá 2 rotinas diárias para garantir o sucesso do projeto.

Atendimento diário e revisão de execução

Essas duas rotinas serão alcançadas com mais velocidade e eficiência refletindo sobre 3 perguntas:

1. O que você fez ontem pra alcançar o resultado? [Documente isso ao cliente/Reflita se está no caminho certo].
2. O que você fará hoje pra alcançar o resultado? [Documente isso ao cliente/Tenha clareza sobre suas ações do dia].
3. Quais foram os obstáculos que te atrapalharam? [Se relacionados ao cliente, deixe-o ciente para que ele procure uma solução, se relacionados a você, identifique como removê-los, isso faz parte do ciclo de melhoria contínua do nosso modelo de execução].

1. O cliente é ansioso por natureza, ele está contratando algo subjetivo, não palpável, muitos deles não tem uma mentalidade focada em medição de resultados, e sim de entregas, é seu dever, também, educá-lo a respeito disso, citando a relevância dos resultados acima do preenchimento de checklists.

Você resolve isso: com compartilhamento diário do progresso do projeto, mantendo o cliente informado de todas as ações realizadas todos os dias.

2. Esse é um método complexo, não é um passo a passo simples, para garantir que você vai conseguir, se faça as 3 perguntas e veja se está no caminho certo.

Fase 2: INÍCIO DO PROJETO

2.1 Planejamento interno

Quem? Nível 2 ou superior, pessoas que já tem experiência e histórico de resultados. Essa é uma das etapas mais complexas do projeto inteiro e responsável por grande parte do seu sucesso ou fracasso.

Mas: o mapa não é o terreno, marketing é como uma guerra, assim como nenhum plano de batalha sobrevive ao contato com o inimigo, nenhum plano de marketing sobrevive ao contato com o mercado real em constante mudança.

Esse plano é importante, mas deve ser sempre visto como algo flexível e pronto pra mudar, por isso é rápido, objetivo e pra um período curto.

Valor 1: O plano existe para ser quebrado, planejar é útil, seguir cegamente os planos é burrice.

Aqui ocorre a definição dos primeiros criativos [esse conjunto deve variar de 4 a 8 para cada oferta, na primeira semana, idealmente faremos 1 oferta apenas], e o desenho do fluxo da campanha [da assimilação a ação, ler: 5 As do marketing.]

O que precisa saber para cumprir essa etapa?

Entender os 5 As do Marketing 4.0 para compreender o fluxo de vendas, interpretar as informações obtidas na integração para conseguir extrair delas ideias de criativos e identificar pontos de melhoria em outras etapas do fluxo de vendas.

Como aprender o necessário?

Teoricamente falando, ler o livro Marketing 4.0 do Philip Kotler, somado a isso, o que te tornará realmente completo é a experiência prática, méritos (resultados obtidos), análises do nosso histórico de ações de sucesso e consulta da biblioteca de anúncios de empresas do mesmo segmento e que têm tido bons resultados.

2.2 Apresentação do planejamento

Quem? Nível 2 ou superior

Aqui precisamos: Deixar extremamente claro pro cliente o que ele deve esperar para a primeira semana do projeto, realinhar as expectativas com base nas ideias de criativos que tivemos e reforçar as premissas e riscos.

A partir daqui a dupla responsável por todo o projeto seguirá sem necessidade de intervenção de outras pessoas, essa dupla cumprirá todas as etapas necessárias pra realização do projeto, descritas a seguir, não pode haver necessidade de envolvimento de pessoas externas, a dupla precisa obrigatoriamente ser independente. Não pode haver dependência.

Habilidades necessárias: *[indispensáveis] gestão de tráfego, design gráfico, copywriting e vendas. [variáveis] edição e web-design. Nem todo projeto precisa das 6, e nunca serão 6 pessoas em projetos comuns, 1 única pessoa terá normalmente mais de 1 habilidade. Uma dupla deverá preencher as habilidades necessárias.*

Como formar a equipe?

O nível 3 responsável pelo projeto define um auxiliar com habilidades complementares tendo por base as necessidades definidas no planejamento. A dupla desenvolve tudo que for necessário para o andamento do projeto. Essa hierarquia definirá remunerações fixas e variáveis. A pessoa irá passar de 1 nível ao outro com base em indicadores descritos em outro documento.

Filhote: Ingressou agora. Sua habilidade principal deve ser independência de aprendizado. Ele precisa saber estudar e saber encontrar as informações necessárias.

Nível 1: Já sabe fazer conduzir uma reunião de integração, logo, tem conhecimento profundo de todos os conceitos existentes no documento de integração.

Nível 2: Já consegue criar um planejamento, com boas ideias de criativos, ações práticas e funcionais em todo o fluxo de vendas, tem senso de prioridade para definir uma ordem de entregas que otimize o orçamento do cliente.

Nível 3: Já teve resultados consistentes com seus planejamentos em diferentes clientes de diferentes segmentos, sabe não apenas fazer o planejamento, mas sabe como otimizá-lo e corrigi-lo durante o curso do projeto de maneira rápida, garantindo a velocidade necessária para o sucesso.

A principal diferença entre os 2 últimos níveis é a quantidade de experiência, no marketing digital, nada fala mais alto do que a sua experiência prática em atingir resultados, acreditamos nisso e incorporamos essa ideia no nosso sistema de crescimento interno.

2.3 Criação das artes, vídeos, fotos, copy, páginas e o que for necessário para o primeiro lançamento.

2.4 Se houver necessidade de aprovação, enviar para aprovar.

Alguns clientes exigirão aprovar os criativos, além da sua ideia, nesse caso, enviar para aprovação, caso contrário, partir para o próximo passo.

2.5 Implantação do mecanismo:

[Ciclo 1] completo em 1 semana, planejamento > produção > lançamento > mensuração > ajustes > planejamento...[repete]

A velocidade aqui é peça chave no sucesso, acredite, você vai fracassar, então fracasse rápido pra que possa corrigir o problema o quanto antes, tudo precisa acontecer rápido, nosso maior inimigo é o tempo, podemos gerar resultado pra praticamente qualquer negócio que cumpra os critérios básicos considerando tempo infinito de execução, porque o tempo limita a quantidade de testes que vamos fazer, quanto mais testes fizermos, mais próximos estamos de acertar, quando acertamos, vencemos, a vitória depende da velocidade de execução, execução rápida nos aproxima da vitória invariavelmente, execução lenta nos deixa à mercê da sorte pra acertar nas primeiras tentativas.

Quanto mais rápido você colocar algo no ar, mais rápido saberá se está no caminho certo.

Capacidade de execução

Entendemos por Capacidade de execução o quão capaz uma pessoa é pra **fazer, executar, produzir, construir, agir**.

Capacidade de execução > Genialidade: Ideias não valem nada, execução vale. O que precisamos não é de gênios com ideias fantásticas, porque:

1# Isso impediria a escalabilidade da nossa operação.

2# Isso pouco importa sem capacidade de execução.

Já a capacidade de execução, mesmo desacompanhada de genialidade, invariavelmente trará os resultados esperados.

Marketing digital não é um jogo de um único golpe certo, é um jogo em que vence quem consegue dar sucessivos golpes em diferentes direções, de diferentes maneiras, para acertar alguns.

A primeira pergunta a ser respondida aqui é: o que agregará mais valor ao projeto? Isso deve ser feito primeiro, normalmente, a resposta é:

Diferentes criativos, diferentes públicos, diferentes páginas, diferentes fontes de tráfego, medição milimétrica, orçamento enxuto, produção enxuta, tudo feito para que seja executado com a maior velocidade possível para alcançar a primeira vitória o mais rápido possível.

Melhorias vêm depois, design de alto padrão vem depois, produção cinematográfica vem depois, não adianta fazer tudo isso em uma estratégia fadada ao fracasso na sua essência. Tudo que for de execução demorada ou complexa e não for essencial para a finalidade do teste, vêm depois.

Valor 2: Aprimoramento contínuo em estratégias pequenas antes de grandes apostas sem previsibilidade.

A cultura de testes está alicerçada na ideia de que tudo aquilo que pode ser testado e mensurado será, e nenhuma aposta desnecessária e aleatória será feita, isso inclui apostas não só em dinheiro, mas em tempo, esforço, time e tudo aquilo que puder representar desperdício.

Valor 3: Aprendizado prático é mais importante do que opiniões e teorias.

Temos uma cultura forte de testes e empirismo, nada funciona antes que isso seja provado na prática, nada é bom ou ruim antes que isso tenha sido testado. Nada é subjetivo, os números provam se é sim ou não. Você só saberá o que é realmente bom depois que aquilo cumprir sua tarefa com bons indicadores, seja a venda, o cadastro ou qualquer objetivo.

Os números reais são sua maior fonte de aprendizado, se você souber aprender.

- 2.6 Relatório prévio de 1 semana com indicadores macro, primeiras impressões, expectativas de resultados, aprendizados adquiridos, ideias para próximos ciclos.

Não esquecer: erro é informação.

Duas coisas podem acontecer na Fase 1:

- 1. Sucesso imediato, primeiros testes bem sucedidos, agora é só seguir o fluxo pra aprimorar a vitória já obtida.*
- 2. Só aprendizado, sem resultados claros, [não se preocupe] o processo é pensado para funcionar sob estresse, isso evoca sua antifragilidade e o torna ainda mais completo. É aqui que coisas grandes, estratégias inovadoras e novas descobertas acontecem. Se nada funcionou como o previsto, você precisará pensar em coisas novas, que não foram pensadas antes, e poderá descobrir novos formatos de campanhas que vão deixar esse documento ainda mais denso e completo.*

A fase 3 será igual para ambos os casos, com uma pequena diferença:

Se caso Nº 1: A Fase 3 não precisará de muita inovação, seguiremos o fluxo e continuaremos dando resultado com aquilo que já se mostrou bem sucedido (exceto em casos de lançamentos de outras ofertas, aqui se repete o ciclo pra encontrar o fluxo que gera resultado para cada oferta)

Se caso Nº 2: A Fase 3 seguirá uma dinâmica bem parecida com a própria fase 2, com testes novamente distintos, até encontrarmos o fluxo ideal, fluxo definido, volte 1 parágrafo e faça isso.

Enquanto não encontrar, vamos fazer isso.

Quanto tempo vai durar?

Isso depende de: verba de mídia para testes [é pouca? É muita?], **nosso prévio conhecimento no segmento do cliente** [Resultados e aprendizados em outros clientes do mesmo setor, já testamos algo que deu certo? Já vimos que algo não funciona? Detalhe: isso não é regra, e outras coisas além do setor podem fazer com que algo funcione para um e não para outro].

RISCOS: Se a etapa 2 demorar muito sem nenhuma vitória aparente, o cliente pode ficar desacreditado, e isso pode gerar a perda do contrato, volte alguns parágrafos e reforce o conceito de velocidade de execução, esse é o remédio para esse problema.

Demora sem vitória normalmente é sinal de baixa capacidade de execução, baixa velocidade e poucas variações de criativos. Tenha fé no processo, faça o que tem que ser feito.

Fase 3: EXECUÇÃO RECORRENTE

- 3.1 Repetição constante do ciclo do mecanismo para lapidar o fluxo já bem sucedido encontrado na etapa anterior, o foco é aprimoramento constante, teste A/B, pega o melhor, testa com outro, testa com outro...não tem fim, sempre dá para melhorar, essa é a lógica da lapidação.
- 3.2 Depois de lapidado em sucessivos testes, um fluxo deve ser escalado, é hora de aumentar significativamente a demanda do cliente.
- 3.3 Sprints semanais: é uma reunião bem semelhante a reunião realizada no término do 1º ciclo do mecanismo.

Relatório com indicadores macro, primeiras impressões, expectativas de resultados, aprendizados adquiridos, ideias para próximos ciclos, entregas.

Roteiro básico de reunião: *Resultados > Aprendizados [O que não deu certo se torna aprendizado, erro é informação e tem valor] > Próximas ações > Obstáculos*

Não esquecer: erro é informação, você precisa não só saber disso, mas transmitir esse conceito para o cliente, ele precisa ter essa mesma maturidade, com isso, o projeto tende a fluir muito melhor.

Não esquecer: perfeição não existe, por mais bem sucedido que o projeto seja, há espaço para ser ainda mais, a reunião de Sprint busca esse espaço. Está tudo ótimo? Ok, o que será que podemos fazer para que fique melhor ainda, então?

O nosso modelo de execução é feito para ser adaptativo, evolucionário e autocorretivo, **o plano necessariamente precisa ser quebrado**, se não for, não estamos aprimorando. Ele só não seria quebrado se chegássemos na perfeição, e é impossível chegar a ela, então sempre haverá espaço para a melhoria.

- 3.4 **“Ciclo de inspeção e adaptação:** em essência, a ideia é simples: ao realizar um projeto, faremos paradas regulares com as equipes internas de diferentes projetos para verificar se o que está sendo feito está seguindo na direção certa e se estamos tendo os resultados esperados. Além disso, verificar se existem maneiras de aprimorar a forma como as pessoas estão trabalhando para que façam mais com menos esforço. E por fim, identificar e remover os obstáculos que estão nos impedindo de conseguir mais.” Jeff Sutherland.

A ideia é realizar reuniões diárias e semanais entre os membros do time buscando o aprimoramento daquilo que estamos produzindo.

Perguntas chave para a reunião semanal interna:

1. Como podemos trabalhar melhor no próximo sprint?
2. Quais foram os obstáculos que nos atrapalharam?
3. Quais foram nossas vitórias?
4. Quais foram os aprendizados?

Perguntas chave para a reunião diária interna:

1. O que você fez ontem para alcançar o resultado?
2. O que você fará hoje para alcançar o resultado?
3. Quais foram os obstáculos que te atrapalharam?

[se essa reunião levar mais do que 15 minutos para acontecer, você está errando. Ela deverá ocorrer no mesmo horário todos os dias, preferencialmente **com todos de pé, para evitar falas desnecessariamente longas.**]

Pode haver um problema pequeno que travará todo o projeto, e é nessa reunião que você vai identificar isso, ela é diária para que ele seja identificado o mais rápido possível e o prejuízo seja minimizado.

O objetivo dessas conversas é identificar problemas antes que eles se tornem maiores ao mesmo tempo em que identificamos oportunidades de melhoria e as aproveitamos.

[a passividade tem que morrer aqui, precisamos de agressividade, atitude e força, um desejo intrínseco de melhorar cada vez mais e ajudar outros a fazerem o mesmo]

O nosso método é feito para forçar os problemas a aparecerem o quanto antes, em todos os aspectos, do resultado a produtividade e o desperdício.

3.5 Relatório mensal: Esse tópico existe apenas para dizer que, no nosso modelo de execução, não existirá relatório mensal, não há necessidade alguma de um relatório além do que já é feito nos sprints semanais, eles, por si só, já serão relatórios completos e trarão as informações necessárias.

Exatamente como as suas ações para cada cliente, esse documento terá infinitas versões, porque ele também irá buscar a perfeição, sem nunca a alcançar, mas melhorando a cada atualização apenas pelo fato de continuar tentando.