

Se você não sabe para onde está indo, como vai saber quando chegar lá?

Ao mesmo tempo que estávamos educando a imprensa, começamos a educar nosso próprio departamento de marketing sobre o que exatamente deveríamos fazer dentro da empresa. Durante as primeiras semanas eu perguntei a cada um dos meus chefes de departamento o que eles fizeram para ações de marketing e para a empresa em si. Quando perguntei à nossa gerente de feiras de exposições, ela olhou para mim como se eu fosse o idiota do trabalho e disse: "Steve, você não sabe que meu trabalho é montar o nosso estande da feira?" Os outros departamentos de marketing deram as mesmas respostas ; O departamento de marketing de produto disse que o seu trabalho era escrever relatórios de dados. Mas o meu favorito foi quando o gerente de relações públicas disse: "estamos aqui para escrever comunicados de imprensa e atender o telefone caso a imprensa chame".

Se essas respostas soarem razoáveis para você, e você está em uma startup ou em uma pequena empresa, atualize seu currículo.

Os títulos não são seu trabalho

Quando eu pressionei a minha equipe para explicar porque o marketing fez feiras de exposições, ou escreveu comunicados de imprensa ou redigiram relatórios de dados, o melhor que eu consegui era "porque esse é o nosso trabalho". E daí eu me dei conta que tínhamos um departamento cheio de pessoas que estavam confundindo seus títulos com a contribuição que deveriam estar fazendo para a empresa. Embora seus títulos fossem o que os seus cartões de visita diziam, os títulos não eram o seu trabalho - pelo menos em qualquer departamento de marketing que eu estava à frente.

Títulos não são o mesmo que o seu trabalho é. Esta é uma grande "sacada".

Declarações de missão do departamento - o que eu devo fazer hoje

Não era que de alguma forma tivéssemos herdado empregados tolos. O que eu realmente estava ouvindo (através dessas colocações) foi um fracasso de gestão. Ninguém tinha sentado e definido qual era a missão (com M maiúsculo) do nosso departamento de MKT.

A maioria das startups escreve uma declaração de missão corporativa porque o CEO se lembrou de ter visto isso em seu último emprego ou os investidores disseram que precisavam de um. A maioria das empresas gasta uma quantidade excessiva de tempo criando uma declaração de missão corporativa aperfeiçoada para consumo externo e, em seguida, não fazer nada internamente para realmente fazer isso acontecer. (E até hoje eu não consigo me lembrar se tínhamos mesmo uma declaração de missão da empresa.) O que vou descrever aqui é bem diferente.

O que estava faltando no marketing SuperMac foi qualquer coisa por escrito que deu ao pessoal de marketing orientação diária sobre o que eles deveriam estar fazendo. A primeira

reação do meu CEO foi: "É por isso que você está à frente desse departamento". E sim, poderíamos ter construído uma hierarquia de comando e controle de cima para baixo. Mas o que eu queria era uma equipe de marketing ágil capaz de operar de forma independente, sem um direcionamento diário do que fazer.

Então, o que precisávamos fazer era elaborar uma declaração de missão departamental que dissesse a todos porque eles vêm ao trabalho, o que eles precisam fazer e como eles saberão se conseguiram o que queriam. E isso mencionaria as duas palavras que o marketing SuperMac precisava para viver e respirar: receita e lucro.

Cinco peças fáceis - A missão do marketing

Depois de alguns meses de conversa com os clientes, conversando com nosso canal e trabalhando com vendas, definimos que a Missão de marketing (nossa trabalho) era para:

Ajudar as vendas a entregar US\$ 25 milhões em vendas com uma margem bruta de 45%. Para isso, criaremos a demanda do consumidor final e direcioná-la ao canal de vendas, educaremos o canal e os clientes sobre o porquê de nossos produtos serem superiores e ajudaremos a Engenharia a entender as necessidades e os desejos dos clientes. Realizaremos isso através de atividades de criação de demanda (publicidade, RP, feiras, seminários, websites, etc.), análises competitivas e garantia do cliente (white paper, relatórios de dados, revisões de produtos).

Este ano, o marketing precisa fornecer vendas com 40.000 leads ativos e aceitáveis, reconhecimento de nome de empresa e produto com mais de 65% em nosso mercado-alvo e cinco revisões positivas de produto por trimestre. Alcançaremos 35% de market share (participação de mercado) no primeiro ano de vendas com um número de funcionários de vinte pessoas, gastando menos de US\$ 4.000.000.

- Gerar a demanda do usuário final (para atender às nossas metas de receita)
- Conduzir essa demanda em nossos canais de vendas
- Decidir o valor dos nossos produtos para atingir a nossa receita e metas de margem (criar de alto valor)
- Educar nosso(s) canal(is) de vendas
- Ajudar a Engenharia a compreender as necessidades dos clientes

Era isso. 2 parágrafos, 5 bullets points. Não precisou de mais.

Trabalhando para a Missão

Ter a missão no lugar significou que a nossa equipe de marketing pôde ver que o que importava não era o que estava em seu cartão de visita, mas o quanto perto o trabalho deles conseguia levar o nosso departamento para completar a missão. Ponto final.

Não era um conceito fácil para todos entenderem.

Construindo a Equipe

Meu novo Diretor de Comunicações de Marketing transformou os departamentos da Marcom (Comunicações e Marketing) em uma organização focada em missão. Sua nova Gerente de Feiras rapidamente veio a entender que seu trabalho não era montar stands. Contratamos trabalhadores específicos para fazer isso. Uma feira era onde a nossa empresa criava conscientização sobre nossa empresa e/ou leads. E se você fosse responsável pelo departamento que organiza as feiras você possuía a responsabilidade da conscientizar e gerar leads. O stand foi só o pretexto. Eu não dava a mínima se tínhamos um stand ou não, se podíamos gerar a mesma quantidade de leads e conscientização pulando pelado de paraquedas ao mesmo tempo.

O mesmo era verdade para Relações Públicas. Meu novo chefe de Relações Públicas aprendeu rapidamente que o meu pessoal da administração poderia atender as chamadas da imprensa. O trabalho de Relações Públicas no SuperMac não era um passivo "escrever um comunicado de imprensa e esperar que algo aconteça." Não era medido pelo quanto ocupado você estava, era medido por resultados. E os resultados não eram as métricas tradicionais de RP (número de artigos escritos ou o tanto de palavras digitadas). Eu não dava a mínima para isso. Eu queria que nosso departamento de Relações Públicas se aproximasse da imprensa e a usasse para gerar demanda aos usuários finais e, em seguida, direcionasse essa demanda para o nosso canal de vendas. Estávamos constantemente criando métricas para ver os efeitos de diferentes mensagens de RP, canais e públicos de vendas em compras de usuários finais.

O mesmo era verdade para o grupo de Marketing de Produto. Eu contratei um Diretor de Marketing de Produto que em sua última empresa tinha gerido seu marketing e, em seguida, saiu para o campo e se tornou diretor de vendas nacionais da mesma. Ele conseguiu o emprego quando eu perguntei a ele o quanto de seu próprio material de marketing havia sido utilizado por sua equipe de vendas no campo. Quando ele disse, "cerca de dez por cento", eu sabia pelo olhar embaraçado em seu rosto que eu tinha encontrado o cara certo. E o nosso Diretor de Marketing Técnico era "o cara" em entender as necessidades do cliente e comunicá-las à engenharia.

Ensinando a intenção da missão - O que é Realmente Importante

Com uma grande equipe no lugar, o próximo passo foi reconhecer que nossa declaração de missão poderia mudar durante o percurso. "Ei, todos nós acabamos de comprar esta ideia da Missão e agora você está nos dizendo que isso pode mudar?!"

Introduzimos a noção de intenção da Missão. Qual é o objetivo da empresa por trás da missão. No nosso caso foi para vender US\$ 25 milhões em placas gráficas com margem bruta de 45%. A ideia de "intenção" é que, se os funcionários compreendem o pensamento por trás da missão, podem trabalhar em colaboração para alcançá-la.

Mas nós reconhecemos que haveria o tempo que o marketing talvez fizesse besteira, tornando a missão obsoleta (exemplo: nós poderíamos deixar de entregar 40.000 leads.) Pense na "intenção" como a resposta ao ditado "quando você está até o seu pescoço em jacarés é difícil lembrar que você deveria drenar o pântano." Por exemplo, nossa missão dizia que a razão pela qual o marketing precisava entregar 40 mil leads e 35% de participação de mercado, etc, era para que a empresa pudesse vender US\$ 25 milhões em placas gráficas com margem bruta de 45%.

O que ensinamos a todos é que a “intenção” é mais duradoura que a missão. (“Vamos ver, a empresa está tentando vender \$25 milhões em placas gráficas com 45% de margem bruta. Se o marketing não pode entregar os 40.000 leads, o que mais podemos fazer para as vendas atingir a nossa receita e rentabilidade?) A missão era o nosso objetivo, mas com base em circunstâncias pode mudar, mas a “Intenção” era imutável.

Quando nos deparamos com as pressões de deadline de uma Startup, muitas exigências e poucas pessoas, começamos a ensinar nossos funcionários a reverem os cinco objetivos de Missão e à “Intenção” do departamento. Quando coisas começaram a se acumular em suas mesas, eles aprenderam a se perguntar: “O que eu estou trabalhando tem me levado a realizar esses objetivos ? Se sim, qual? Se não, por que estou fazendo isso? ”

Eles entenderam que a intenção da missão era nossa receita corporativa e metas de lucro.

Valores fundamentais (Core Values)

Mesmo depois que tivemos o “Mission and Intent” pronto e de cor, uma das coisas que ainda me deixaram louco foi que quando falharmos em entregar um projeto para vendas a tempo ou perdemos um prazo de mídia, todo mundo no meu departamento tinha uma desculpa. (Uma vez que uma grande parte do marketing era como uma organização de serviços para as vendas, a nossa incapacidade de entregar em tempo significava que não estávamos fazendo nossa parte com relação missão.) Eu percebi que esta era uma parte quebrada de nossa cultura, mas não conseguia descobrir o porquê. E um dia me ocorreu que quando os prazos caíam, não haviam consequências.

E sem consequências, agíamos como se as programações e os compromissos realmente não importassem. Eu ouvia um refrão constante de “O folheto de vendas do canal estava atrasado porque o vendedor ficou ocupado e eles não podiam cumprir o prazo original.” Ou “o anúncio de Janeiro teve que ser movido para Fevereiro porque meu artista gráfico estava doente, mas eu não lhe disse, assumindo que estava OK.” Ou “vamos postergar nosso lançamento de produto porque a equipe achou que eles não poderiam se preparar à tempo”. Tínhamos uma cultura que não havia nenhuma prestação de contas e nenhuma consequência - Em vez disso, nós apenas encolhíamos os ombros e arrumávamos um monte de desculpas.

Isso tinha que mudar. Eu queria um departamento que poderia se responsabilizar pela entrega. Um dia eu simplesmente coloquei um sinal na minha porta que dizia: “Não aceito desculpas.” E eu deixei o departamento saber o que eu quis dizer é que todos nós iríamos prestar contas (de nossas responsabilidade).

O que eu não quis dizer foi “Ou você entrega ou você entrega (em tom ameaçador)”. Por prestação de contas eu quis dizer, “nós concordamos com o prazo de entrega, e entre agora e a data de entrega, *É OK se você pedir ajuda* porque você está com algum problema, ou aconteceu algo fora do seu controle. Mas não entre em meu escritório no dia depois do prazo e simplesmente me dê uma desculpa. Isso vai custar o seu emprego. É esse tipo de responsabilidade que estamos procurando.

E, "desde que eu não vou aceitar esse tipo de desculpas, você não está mais autorizado a aceitá-las em sua equipe ou na equipe de vendedores também." O objetivo não eram datas e prazos inflexíveis, era que não tivéssemos surpresas e solução de problemas coletivos acontecessem. Depois disso, passamos muito mais tempo trabalhando juntos para resolver problemas e remover obstáculos para fazer as coisas em tempo.

Ao longo do tempo, a prestação de contas, a execução, a honestidade e a integridade tornaram-se os pilares da nossa comunicação uns com os outros, com outros departamentos e fornecedores.

- Nós não daríamos desculpas para falhas, apenas fatos e pedidos de ajuda
- Nós não aceitaríamos desculpas por falhas, apenas fatos, e oferecimento de ajuda
- Execução implacável
- Honestidade e integridade individual.

Era isso. Quatro bullet points. Definiu nossa cultura.

Por que fazê-lo

Até o final do primeiro ano nossa equipe tinha tido êxito. As pessoas tinha iniciativas, tinham o julgamento de agir sabiamente, e um desejo grande de chamar para si responsabilidade.

Lembro-me de que, no final de uma semana difícil, os meus liderados diretos chegaram em mim apenas para falar sobre a semana e suas pequenas vitórias. E houve um momento em que eles, enquanto compartilharam suas histórias, todos começaram a perceber que nossa empresa (que acabava de sair da UTI) estava começando a chutar a incomodar os nossos concorrentes maiores e com muito mais dinheiro.

Ficamos Maravilhados com isso.

“O que eu aprendi até agora?

- *Empurre qualquer tipo de execução individual ao menor nível possível*
- *Dê a todos uma declaração de missão compartilhada. Porque eles trabalham? O que eles precisam fazer? E como eles saberão que tiveram êxito?*
- *Construa uma equipe que tenha autonomia para executar a missão*
- *Crie valores fundamentais para definir sua cultura”*

Texto traduzido do original:

<https://steveblank.com/2009/04/09/supermac-war-story-6-the-job-of-marketing-mission-statements-mission-intent-and-core-values/>