

## Vídeo 1: A importância de definir o propósito da sua empresa

Olá, sou o Kyle da HubSpot Academy. Aqui vai uma pergunta para você: por que sua empresa foi fundada? Você sabe a história? Talvez tenha sido como a Khan Academy, uma empresa virtual que oferece tutoriais online gratuitos abordando diversas disciplinas escolares. Ela não surgiu como uma empresa. Sal Khan só queria ajudar os primos a fazer o dever de matemática, então, ele começou a fazer vídeos no YouTube para eles. Só que os primos do Sal não eram os únicos que precisavam de ajuda na matemática, e quando ele viu a quantidade de pessoas que estavam aproveitando os vídeos, ele pensou em fundar uma empresa que pudesse levar educação gratuita a quem quer que precisasse. Os cursos da Khan Academy já foram traduzidos para dezenas de idiomas e alcançam 100 milhões de pessoas por ano, tudo porque Sal Khan queria ajudar os primos no dever de matemática. Esse é um início bem comum entre as empresas: o fundador percebe que pode resolver um problema específico para um determinado grupo de pessoas e cria uma empresa só para fazer isso.

Outro início comum é quando o fundador pertence ao próprio público-alvo. Foi o caso de Pleasant Rowland, quando ela inventou a boneca American Girl. Ela queria comprar uma boneca para a sobrinha, mas ficou frustrada porque as principais opções eram Barbies hipersexualizadas e as Cabbage Patch deformadas. Pleasant, então, pensou em quando era criança e tentou se lembrar de tudo o que a motivava a brincar de boneca, daí, fundou uma empresa que, além de fabricar bonecas, também proporcionava experiências fantásticas aos adultos que compram as bonecas e às crianças que brincam com elas. Cada boneca tem uma identidade e uma história. Junto com ela, vem um livro para que pais e filhos possam se divertir juntos. Ao longo dos anos, a American Girl, que começou vendendo bonecas e livros por um catálogo impresso, passou a oferecer um enorme ecossistema de lojas próprias, restaurantes e salões de beleza.

O sucesso da Khan Academy e da American Girl tem ligação direta com o fato de que as duas empresas permaneceram fiéis às missões para as quais foram fundadas. No entanto, muitas empresas perdem suas missões de vista quando atingem um determinado grau de sucesso. Um exemplo clássico dessa situação é o setor ferroviário dos Estados Unidos. No ápice, as ferrovias eram tão lucrativas que seus líderes eram as pessoas mais ricas da história mundial. No entanto, entre as décadas de 1950 e 1960, o setor passou por dificuldades quando o novo sistema de rodovias possibilitou que carros e caminhões transportassem pessoas e mercadorias, ao mesmo tempo em que o telefone tornou algumas viagens desnecessárias. Em 1960, a Harvard Business Review declarou que o setor ferroviário estava “fracassando porque seus administradores pensavam que estavam atuando no negócio ferroviário, não no negócio de transportes. O foco deles estava na ferrovia, não no transporte; o foco estava no produto, não no cliente”. Em outras palavras, esses titãs do setor não captaram o propósito do setor, e pagaram o preço por isso.

Então, por que sua empresa foi fundada? Para cumprir que missão ela foi criada? É importante saber isso, especialmente se você quiser implementar uma estratégia de inbound. O inbound ajuda a empresa a ser encontrada por quem precisa da ajuda dela. Mas antes de aplicar essa metodologia, você precisa entender para que a sua empresa foi fundada.

## Vídeo 2: Como identificar o propósito da sua empresa

Vamos falar sobre como identificar o propósito da sua empresa. Saiba que há dois aspectos no propósito da sua empresa: O primeiro é o propósito da empresa conforme a visão interna. Em muitas empresas, este ponto não é muito claro. Simon Sinek dedicou a carreira para explicar este fenômeno, e criou um esquema prático chamado

“O Círculo Dourado”. A parte externa do círculo representa o que a empresa faz: o produto ou serviço que ela oferece, o setor em que ela atua e assim por diante. O círculo do meio indica como a empresa trabalha, abrangendo as características que a diferenciam de todas as outras empresas que têm o mesmo O QUÊ. No centro do círculo dourado, está o PORQUÊ da empresa, o motivo de COMO e O QUÊ.

A maioria das empresas começa de fora para dentro. E isso faz sentido porque O QUÊ é extremamente concreto, ao passo que o PORQUÊ pode ser um tanto abstrato. No entanto, tendo o PORQUÊ da sua empresa, isto é, por que ela oferece o que oferece, por que ela funciona do jeito que funciona, você estará muito mais bem preparado para crescer melhor. Com o PORQUÊ bem definido, o COMO e O QUÊ se encaixarão naturalmente.

Você sabe qual é o PORQUÊ da sua empresa? É fácil a liderança de uma empresa cair na armadilha de pensar que crescimento e lucro são o PORQUÊ, mas esse caminho é perigoso. Não me leve a mal. Sua empresa precisa lucrar se quiser conseguir se sustentar no longo prazo. Mas a lucratividade deve fazer parte do seu COMO. Você lucra e faz reinvestimentos para que sua empresa possa continuar fazendo O QUE faz, mas isso não explica o PORQUÊ de a sua empresa funcionar.

Então, pare um pouco para pensar no PORQUÊ da sua empresa. Você pode formular uma frase como uma missão, declarando o que você espera alcançar, ou como uma visão do mundo ideal que você está tentando construir, algo que faça sentido para você. Mas você precisa ter clareza neste ponto. Como o Simon escreve no livro, “Comece pelo Porquê”:

*Se o líder da organização não consegue articular com clareza POR QUE a organização existe em termos que vão além de seus produtos ou serviços, então, como ele espera que os colaboradores saibam POR QUE eles vão trabalhar?*

A influência que o PORQUÊ da sua empresa tem sobre o desempenho dos colaboradores pode ser bem grande. Se todos na empresa estiverem focados em atender ao mesmo propósito, há uma boa chance de sucesso. Mas como você coloca todo mundo em sintonia em torno de um único propósito? A forma mais eficaz de se fazer isso é fomentar uma cultura que respalde o propósito. A cultura de uma empresa é o ambiente que define e informa como os colaboradores agem em nome do cliente, e como a empresa contrata, retém e desenvolve seu pessoal.

Sua cultura faz parte do produto que você oferece, do serviço que você presta e da promessa que você faz aos clientes. Não é algo que você pode definir e deixar para lá. O inbound tem a ver com seres humanos e isso significa ter empatia e capacidade de adaptação. Então, em vez de pensar na experiência dos seus colaboradores como algo evitável e que não precisa de inovação, veja-a como uma promessa fundamental, pois é a sua promessa perante os clientes, o seu negócio e a sua estratégia de crescimento.

Pare um pouco para pensar na cultura da sua empresa. Talvez não caiba a você criar a cultura da empresa, e isso não tem problema. Faça sugestões, pergunte e confirme se a cultura da sua empresa está de acordo com o que você pensa. Você pode começar definindo a cultura da sua equipe.

Se você ocupa uma posição em que pode definir a cultura de toda a sua empresa, comece a trabalhar nisso. Defina uma cultura que sustente o propósito da sua empresa e encontre maneiras de fomentar essa cultura em toda a empresa.

No entanto, há mais um aspecto no propósito da sua empresa que você deve considerar: como esse propósito é visto pelos clientes. Esse ponto pode ser surpreendentemente diferente do motivo para o qual sua empresa foi fundada.

Clay Christensen da Harvard Business School escreve minuciosamente sobre isso no livro "Competing Against Luck". Um exemplo que ele apresenta é do V8, o suco de vegetais. Por muitos anos, a Campbell's Soup Company promoveu o V8 da mesma forma como a maioria dos outros fabricantes de suco: uma maneira de matar a sede em um dia quente. No entanto, ao pesquisar por que as pessoas bebiam V8, eles descobriram algo bem diferente. Os consumidores mais fiéis do V8 não o bebiam para matar a sede, mas como uma alternativa para o consumo de vegetais. Para eles, os vegetais são importantes para manter uma dieta saudável, mas dá muito trabalho picar cenouras e refogar espinafre. É fácil beber o V8. Então, a Campbell's mudou a estratégia e começou a promover o V8 como uma alternativa ao consumo de vegetais, e em um ano, as vendas do V8 quadruplicaram. Essa é a força da compreensão do propósito da sua empresa do ponto de vista dos clientes.

Como você capta essa compreensão? Há um esquema prático chamado "Trabalhos a serem realizados" ou "Teoria dos Trabalhos". Segundo a Teoria dos Trabalhos, as pessoas têm trabalhos que precisam ser feitos e contratam produtos para isso. Para entender o trabalho para o qual os seus clientes estão contratando o seu produto, você vai ter de conversar com alguns deles. Entreviste-os e pergunte por que eles compraram o seu produto. Tente explorar o passado o máximo que conseguir. A tentativa aqui é criar uma cronologia de pensamentos e fatos que os levaram até o seu produto. Bem lá atrás, antes mesmo de falarem com alguém da sua empresa, talvez até antes de ouvirem falar da sua empresa, algo aconteceu para que eles virassem seus clientes. Você pode se surpreender com o tamanho desse caminho. Pode ser de 1,5 a 3 anos, talvez até mais que isso, dependendo do tempo em que eles conseguiram ficar sem uma solução.

Você pode descobrir esse caminho sendo uma empresa nova, sem nenhum cliente, ou uma empresa grande, que atende a milhares de clientes por dia. Se sua carteira de clientes for pequena, planeje-se para entrevistar seus primeiros poucos clientes logo após a compra. Caso contrário, tente fazer uma amostra aleatória. Seja qual for a situação, ao entrevistar os clientes para descobrir qual trabalho seu produto está fazendo para eles, o importante é chegar ao primeiro pensamento que os levaram a ser seus clientes. Para chegar lá, você vai ter de trabalhar retrospectivamente a partir de quando a pessoa comprou o seu produto. Então, pergunte: por que eles compraram? Quando disserem por que compraram, pergunte quanto tempo levou para eles tomarem a decisão. Pergunte o que fez eles finalmente decidirem efetuar a compra. Talvez eles pensem que foi uma compra por impulso, mas pergunte o que os fez ter esse impulso. Eles pensaram em comprar antes e não compraram? Eles estavam fazendo algo diferente (ou não estavam fazendo nada para resolver o problema)? Quando eles perceberam que não precisavam mais fazer nada? Qual foi a série de fatos que ocorreu entre o primeiro pensamento até o momento em que se tornaram clientes? Mapeie de 10 a 12 clientes e tente elaborar uma história que os descreva igualmente bem.

Quando tiver essa história, pergunte-se: Por que as pessoas passam por isso? Que trabalho elas estão tentando fazer? A resposta vai ser o trabalho a ser realizado.

O que é um trabalho? Você pode usar uma frase chamada "a história de um trabalho" para descrever o trabalho que os seus clientes estão tentando realizar. O formato da história de um trabalho é assim:

Como (quem é a pessoa),  
quando eu estou (a situação em que a pessoa está),

eu quero (a motivação ou ação)  
para que eu possa (o resultado desejado).

Aqui está um exemplo:

Como adulto que se preocupa com a saúde,  
quando estou consumindo vegetais,  
quero consumi-los como uma bebida  
para que eu possa aproveitar os benefícios do consumo de vegetais sem precisar me preocupar em picar cenouras, refogar repolho ou ficar com restos de salsinha presos no dente.

Esse é um bom começo para entender por que as pessoas compram V8, mas podemos ir ainda mais fundo. Além da história do trabalho, há outras dimensões que ajudam você a entender como alguém pode avaliar as suas ofertas como uma forma de ter o trabalho realizado.

Essas dimensões são:

- Requisitos funcionais - Qual é o mínimo de funcionalidade necessária para que o trabalho seja realizado? Considerando que os consumidores de V8 buscam a maneira mais fácil possível de consumir vegetais, seria uma bola fora se a Campbell's embalasse a bebida como as sopas, que vêm em latas que exigem um abridor de latas. A embalagem do V8 deve facilitar ao máximo o consumo da bebida.
- Requisitos financeiros - Quais são os limites que eu preciso observar para viabilizar o trabalho do ponto de vista financeiro? Cada categoria tem seus próprios limites de preços. A grande vantagem da teoria dos trabalhos é que dá para redefinir em qual categoria seu produto se encaixa. A Campbell's não precisa prestar atenção no preço de mercado de uma garrafa de suco de maçã. No entanto, a precificação do V8 deve se comparar a dos vegetais frescos, enlatados e congelados.
- Identidade pessoal - Como o produto ou serviço funciona como um símbolo para representar as minhas crenças? Você quer que seu produto afirme a identidade do seu cliente e aumente a autoestima dele. Quais tipos de pessoas estão realmente consumindo o V8 como uma alternativa aos vegetais? São pessoas mais corporativas, interessadas em aumentar a eficiência e poupar tempo, ou são jovens adultos subversivos que querem se sentir práticos nos cuidados com a saúde? Se a Campbell's quisesse concentrar as ações em um desses dois mercados, seria preciso reformular totalmente a marca e o posicionamento.
- Status social - Como os outros vão me ver quando eu estiver usando este produto ou serviço? Se algo for embaraçoso no seu produto, você precisa providenciar um jeito de manter seus clientes confortáveis. O V8 vem em garrafas em cores vivas, parecidas com outras bebidas à base de frutas no mercado. O fato de você beber os seus vegetais não quer dizer que você precisa parecer menos interessante que os seus amigos, que estão ingerindo altos teores de corantes e adoçados com xarope de milho.

Sendo assim, entreviste alguns dos seus clientes de maior sucesso e descubra por que eles compraram com você. Use as histórias de 5 ou 10 clientes para elaborar a história do trabalho de quem compra seu produto e, em seguida, explore os aspectos funcionais, financeiros, pessoais e sociais do uso do seu produto. Depois de coletar todos esses dados, compare a história do trabalho dos seus clientes com a compreensão interna do propósito da sua empresa.

Os dois estão em sintonia? Em muitas empresas, essa sintonia não é muito boa. Se esse for o seu caso, a melhor opção é mudar a sua forma de pensar e trabalhar internamente para encontrar uma sintonia com a visão que os

clientes de maior sucesso têm da sua empresa. Para aproveitar mesmo todo o potencial da empresa, você precisa alinhar toda a organização para ajudar um tipo específico de pessoa a superar um determinado desafio. E, se houver um amplo consenso entre os seus clientes sobre o desafio que você os ajuda a superar, provavelmente, este deverá ser o desafio na sua mira.

É importante observar que a identificação do propósito da sua empresa é apenas o primeiro passo de um desafio muito maior de motivar toda a empresa a apoiar esse propósito. E este será um desafio constante enquanto sua empresa existir. Por exemplo, a Campbell's fez um ótimo trabalho ao posicionar o V8 como uma alternativa aos vegetais. As vendas quadruplicaram em menos de um ano. Mas os resultados foram apenas temporários. Com a troca da liderança da equipe que cuidava do V8, houve uma mudança de visão, e a marca agora é apenas uma sombra de sua glória pregressa. Clay Christensen observa:

Praticamente do dia para a noite, parece que a empresa reorientou o negócio pela linha de produto, voltando a concorrer com outros sucos e bebidas em uma linha de produtos inchada, confundindo, e não esclarecendo. Sem clareza quanto ao propósito da marca, os clientes se perguntam, "Que trabalho o V8 realiza para mim?"

Nem mesmo potenciais clientes devem olhar para a sua oferta e se perguntar para que ela serve. Ao contrário, quando as pessoas tiverem um determinado problema, elas devem ser capazes de reconhecer o seu produto como uma solução viável. E depois que o comprarem, elas devem ficar tão encantadas com a qualidade do trabalho que contrataram que vão querer repetir a dose sempre que precisarem - e vão recomendar a sua empresa para quem tiver o mesmo problema.

A fim de oferecer este nível de satisfação, você precisa que toda a empresa esteja em sintonia e focada em resolver o problema do cliente. Se o propósito da sua empresa está nos seus materiais de marketing, mas não está na ponta da língua da sua equipe comercial, a compreensão do propósito não vai trazer nenhum benefício. Ou se sua equipe de vendas abraça o propósito da empresa e o usa como ponto de partida em todos os contatos que faz, mas a equipe de atendimento não tem uma compreensão clara do propósito, seus clientes vão se sentir enganados. As equipes de marketing, vendas e atendimento ao cliente devem ter exatamente a mesma compreensão de qual é o propósito da empresa, assim como precisam seguir uma estratégia unificada para alcançar esse propósito.

Vale lembrar que o propósito da sua empresa vai além do marketing, das vendas e do atendimento. Seu pessoal interno também precisa estar concentrado no propósito.

Pense nisso: quantas vezes você já precisou interagir com o departamento financeiro ou contábil de uma empresa? Com que frequência essa experiência é agradável? A maioria das empresas não pensa na experiência que a equipe contábil proporciona ao cliente e, por isso, taxas embutidas, contas confusas e processos precários são normais. Pense na sua própria empresa. Se um cliente quiser contestar ou anular uma cobrança, tiver uma dúvida sobre a forma como foi cobrado ou quiser cancelar seu serviço, há um jeito claro e prático para ele fazer isso? É provável que seus clientes não precisem interagir tanto assim com sua equipe contábil, mas quando precisarem, essas interações podem reforçar ou destruir o relacionamento deles com sua empresa. E se um cliente que teve uma experiência ruim de cobrança resolver colocar a boca no trombone, o problema poderá ser bem maior.

E sua equipe jurídica? Ela está pronta para ajudar os seus clientes a terem sucesso? Vivemos em uma era em que quase tudo pode ser comprado pela Internet, com um processo de compra que geralmente é rápido e prático, mas só até os finalmentes, quando aparece um bloco de texto imenso que só quem é formado em Direito

consegue entender. É quase um clichê brincar que ninguém lê os termos de serviço, e nem mesmo as empresas modernas encontraram ainda um jeito de humanizar esse aspecto dos produtos.

Como são os seus termos de serviço? Seus clientes entendem de verdade o que estão aceitando? Assim como você não quer que sua equipe contábil faça inimigos, se houver alguma surpresa nas letras miúdas da sua oferta, vai ficar cada vez mais difícil conquistar clientes no futuro.

É impossível listar todas as maneiras como cada um dos seus colaboradores pode encantar ou ofender seus clientes, mas se todos estiverem trabalhando juntos para realizar o propósito da empresa, isso não será mais uma preocupação. Faça com que todos os colaboradores acreditem no propósito da sua empresa e demonstre confiança para que eles encontrem suas próprias maneiras de apoiar esse propósito. Essa postura, além de criar uma experiência excelente para os clientes, vai ajudar a sua empresa a crescer melhor. Seja qual for a sua área de atuação, a concorrência provavelmente existirá. E se seu produto for mesmo bom, os novos players do mercado encontrarão maneiras de copiá-lo. Eles podem até fazer isso de um jeito mais barato, melhor, ou as duas coisas. Mas os processos internos são seus. E ninguém nunca vai conseguir copiá-los. Portanto, se você conseguir fomentar uma cultura de obsessão pelo cliente entre os seus colaboradores, terá uma vantagem competitiva que nenhuma outra empresa conseguirá superar. Se a contabilidade cria uma experiência de cobrança encantadora, se o departamento jurídico é transparente ao alinhar os interesses da empresa com os dos clientes, se a equipe de TI estrutura os sistemas de um jeito que melhora o atendimento aos cliente, se o RH se concentra em contratar e reter pessoas comprometidas em ajudar os clientes a terem sucesso, se as equipes de marketing, vendas e atendimento ao cliente estão unidas para atrair, envolver e encantar os clientes, enfim, se todos, da alta administração até o mais baixo escalão, estiverem sempre atentos às possibilidades de melhorar o atendimento ao cliente, nenhum concorrente será páreo para a sua empresa. Os clientes vão adorar a sua empresa, vão falar sobre ela nas redes de contatos deles e, o mais importante: esse boca a boca positivo vai abafar o que a concorrência tentar fazer para se promover.

Sendo assim, descubra qual é o propósito da sua empresa e motive suas equipes para apoiá-lo. Dessa forma, você terá um norte para guiar suas estratégias de inbound e todas as suas outras iniciativas.