

DIÁLOGOS COM DESIGNERS ©

Um formato simples para compreender os problemas complexos da gestão de estúdios de design.

CAPÍTULO 1

Neste capítulo focamo-nos na diferença entre um problema e uma circunstância desagradável da realidade, e trabalhamos-la em relação à “falta de valorização do trabalho do designer por parte dos clientes”.

Acerca da valorização do trabalho por parte dos clientes^{1 2}.

Por Fernando Del Vecchio.

Setembro 2009

Tradução para português: Raquel Costa Pinto.

Fevereiro 2010

Esclarecimento: O presente diálogo é fictício, uma vez que nunca gravo as reuniões com clientes. No entanto, representa as dúvidas que se apresentam na prática profissional quotidiana dos designers que têm os seus próprios estúdios de design, bem como aqueles que trabalham de forma independente.

Quem nunca ouviu o lamento “os clientes não me valorizam como designer”?

Este, e outros tantos lamentos³, são a desculpa ideal para não fazermos caso de uma situação que exige a nossa atenção: o século XXI apresenta-nos um contexto onde o perfil do designer deve transformar-se.

Cuidarmos do nosso projecto profissional coloca-nos num lugar de privilégio: o de um aprendiz que se transforma lentamente em mestre.

Entendendo que os nossos problemas são na realidade do cliente, negamos a nossa responsabilidade sobre os seus pedidos. Essa não é a atitude de um designer que tem estúdio próprio ou que trabalha de forma independente.

Hoje em dia, o talento não é suficiente.

Pablo e Soledad são designers gráficos e decidiram associar-se, depois de alguns anos a trabalharem de forma independente, para formarem um estúdio de design.

Uma das actividades necessárias para levar a cabo um estúdio de Design é incorporar competências de gestão que complementem o talento e a criatividade dos designers. Essas competências podem desenvolver-se, ou incorporar-se mediante a contratação de outros profissionais.

¹ Publicado na Revista Grafitat sob o título “Un eterno, innecesario e irresponsable lamento”, Outubro 2009 (<http://www.grafitat.com/>).

² Publicado em Foroalfa sob o título “Mis clientes no me valoran, ¿qué puedo hacer?” Fevereiro 2010 (<http://www.foroalfa.org/>).

³ Sobre este tema recomendo a leitura de uma lista completa de protestos em “El muro de los lamentos” de Guillermo Brea (http://foroalfa.org/es/articulo/67/El_muro_de_los_lamentos).

Apresentou-mos um amigo comum (Santiago, também designer gráfico), dado que - apesar da experiência que têm a trabalhar de forma independente - encontram algumas dificuldades para superar algumas situações nesta primeira fase do projecto.

Soledad: - Não entendo muito bem a forma como funciona este tipo de encontros, ou de assessoria, como gosta de lhes chamar o meu amigo Santiago. Trata-se de comentarmos contigo as nossas dificuldades enquanto empreendedores, como se denominam hoje os designers que decidem criar os seus próprios estúdios? Como vamos trabalhar? Por onde começamos?

Fernando: - Podemos começar por qualquer lado. Podemos começar por um problema sobre o qual considerem importante falarmos, para identificar se se trata de um problema ou não.

Pablo: - Creio que qualquer coisa que te contemos vai ser um problema (risos).

Fernando: - Se quiserem podemos começar com uma lista de problemas que tenham actualmente, para avaliarmos as formas de os enfrentar.

Pablo: - Bem, como nós começamos a trabalhar juntos há muito pouco tempo... menos de três meses... creio que um dos nossos problemas é que ninguém nos conhece enquanto estúdio. Cada um, separadamente, tem alguns clientes, mas juntos temos hoje talvez menos de dez clientes activos.

Soledad: - Outro problema é que temos de procurar novos clientes. Não quero esquecer-me de dizer que, talvez o maior problema que tenho - pelo menos que eu tenho - é que os clientes não valorizam o meu trabalho.

Fernando: - Não valorizam o teu trabalho em que sentido? O que significa isso?

Soledad: - E... Significa que não nos pagam o que o trabalho vale.

Pablo: - Exacto. Além disso, acreditam que o nosso trabalho é fazer desenhos. Outro problema é que muitas vezes sabem o que querem (ou “acreditam saber o que querem”), e contratam-nos para manejar o PC ou o Mac.

Fernando: - Contratam-vos como “operadores de design”...

Pablo: Exacto. E honestamente, isso é algo que me incomoda muito. Não estudei tantos anos para que me tratem como uma pessoa qualquer que se auto designa de “designer” e que a única coisa que fez foi um curso de “como usar o photoshop”. Se ao menos tivéssemos uma associação de profissionais, estaríamos um pouco mais protegidos...

Fernando: - Talvez devamos ver este tema da associação profissional noutra altura. Agora o que me interessa é avaliar quais de todas estas situações são um problema e quais não são.

Pablo: - Todas estas situações são problemas!

Fernando: - Bom, vejamos a formas como vocês definem estas situações como problemas.

Soledad: - O que te estamos a contar são problemas reais.

Fernando: - Não existe nada que seja um “problema real ou objectivo”, mas sim interpretações de uma situação de diferentes pontos de vista. Vejamos o seguinte: vocês avaliam essa circunstância como um problema, mas a partir de uma definição que me parece muito útil, essa situação não é um problema.

Pablo: - E então o que é um problema? Ou, utilizando a tua sofisticada linguagem (risos): O que é um problema?

Fernando: - Um problema é uma brecha entre uma conduta ou situação real, cuja causa (ou causas), em princípio, nos é desconhecida. Mas além disso, devemos acrescentar que o problema deve ser definido como algo que não desejamos, mas podemos controlar, intervindo sobre algumas das variáveis que o determinam. Isto significa que, se não temos nenhuma possibilidade de actuar ou controlar uma situação que definimos como problema, não se trata de um problema mas sim de uma circunstância desagradável da realidade.

Pablo: Então, se não o posso resolver, não é um problema?

Fernando: Não me refiro a que não possas resolvê-lo, mas sim à possibilidade de ter algum tipo de controlo sobre as causas que determinam essa brecha (o problema). Se não existe forma de problematizar essa situação, o que implica colocares-te numa posição em que tenhas a capacidade de intervir, então não se trata de um problema.

Pablo: Então só me resta sofrer e chorar... (risos)

Fernando: Não, de modo algum. A ideia é encontrar algum aspecto em relação ao qual possamos intervir. Compreendes?

Pablo: - No.

Fernando: - Problematizar a situação significa encontrar algum aspecto em relação ao qual tenhamos algum tipo de controlo, para converter essa situação num problema.

Mudando a forma de ver o problema do qual sofremos, encontramos formas de intervir. A primeira medida é identificar em que aspectos da situação temos algum controlo.

Pablo: - E qual poderia ser essa situação?

Fernando: - Vejamos a falta de valorização do vosso trabalho por parte dos clientes.

Fernando: - Disseram que “os clientes não valorizam o trabalho”. Isto poderia ser assim traduzido: “Os clientes valorizam o meu trabalho quando pagam o preço que solicito numa proposta de serviços”. É assim?

Soledad: - Sim, até agora estamos de acordo.

Fernando: A teu protesto tem origem no facto de os clientes não pagarem o preço indicado na proposta, o que vos leva a pensar que o trabalho não é valorizado. É isso?

Soledad: Sim, exigem sempre uma redução do preço, não importa o valor que esteja em causa.

Fernando: - E vocês aceitam sempre fazer essa redução...

Soledad: - E... (resignada).

Fernando: - Ou seja, nunca lhes pagaram o que o trabalho vale (segundo vocês).

Soledad: - É assim.

Fernando: - Do modo como me contam a situação - ao colocarem-se numa posição na qual não têm controlo para modificá-la, o problema são os clientes, a forma como eles valorizam o design e o vosso trabalho.

Soledad: - Sim.

Fernando: - E que possibilidade temos de intervir para resolver este “problema”, se o que esperamos é que eles - os clientes - mudem a sua conduta?

Pablo: - Assim postas as coisas, parece-me que nenhuma...

Se acreditamos que o problema se resolve esperando uma mudança na conduta do cliente (por exemplo, que ele entenda as nossas necessidades), esperamos em vão. É possível, mas muito improvável, que isso aconteça.

Fernando: - Bem, teríamos que ver de que forma podemos ver esta mesma situação de uma perspectiva que nos permita ter algum tipo de controlo. Compreendem qual é a diferença entre preço e valor?

Pablo: - Não vejo diferença. O que o trabalho vale, vale. E o que vale mede-se em dinheiro. Ponto.

Fernando: - Eu penso o seguinte: vocês apresentam um preço para um determinado trabalho, e não me importa neste momento como obtêm esse preço. Esse preço é a quantidade de dinheiro que pretendem cobrar por esse trabalho. O valor do trabalho por parte do cliente relaciona-se com a sensação ou apreciação do cliente - subjectiva - sobre a solução que vocês dão ao seu problema.

Pablo: - O cliente nunca sabe qual é o seu problema...

Fernando: - Mas se não sabe qual é o problema parece-te que sabe qual o valor do serviço que vocês estão a orçamentar?

Pablo: - Não sei... Pode ser que não. Mas acham sempre que é muito caro.

Fernando: - “Caro” é uma avaliação subjectiva. Se o preço apresentado no orçamento é maior que a percepção do valor da solução, obviamente a proposta será considerada “cara”. Vocês poderão dizer que “o cliente não valoriza o trabalho e que não quer pagar essa quantidade de dinheiro por ele”. Está certo?

Ambos: - Sim!

Fernando: - Bom, talvez o problema se encontre no facto de o valor da solução apresentada no orçamento - segundo o cliente - ser menor que o preço ali apresentado. Como controlo o “problema” neste caso? Vejamos o seguinte caso: Vêem o que faz um mecânico quando alguém leva o seu automóvel para arranjar?

Soledad: - Não tenho automóvel.

Fernando: - Bom, então digo-te. Antes de te dizer qual é o preço do arranjo, o mecânico conta-te ao pormenor tudo o que tem de fazer para deixar o automóvel novamente em condições. O que faz é...

Pablo: - Enganar-te!

Fernando: - Pode ser, em alguns casos. Mas vejam o seguinte: o que tenta fazer é ganhar autoridade sobre vocês relativamente ao tema que está a ser falado. Dessa forma, o teu poder negocial - a partir da tua menor (ou nula) compreensão do tema - diminui muito. Essa é a primeira condição para perceber o ponto sobre o qual começar a trabalhar.

Soledad: - Qual? No chego a compreender o que tenho de fazer.

Fernando: Colocares-te, com a apresentação da tua proposta, numa situação de autoridade, em que o cliente não possa comparar-te com o seu “sobrinho que maneja o PC e sabe de design, e pode fazer o trabalho por muito menos dinheiro”.

Pablo: - Mas isso não significa que vá contratar o nosso serviço se o preço não lhe serve.

Fernando: - Exacto.

Pablo: - Estamos na mesma.

Fernando: - Não, por que uma coisa é dizer-te que entende a proposta mas que não tem dinheiro para pagar essa quantia (o que não implica uma desvalorização do teu trabalho), e outra muito diferente é que te diga que - como o seu sobrinho pode fazer esse trabalho por menos dinheiro - oferece-te uma quantidade muito menor à que apresentaste no orçamento.

Soledad: - Então a falta de valorização do trabalho por parte do cliente é culpa nossa?

Fernando: - Culpa não. Diria que é vossa responsabilidade gerir a relação com o cliente, a partir de uma situação de autoridade profissional, para evitar as comparações que levam a uma falta de valorização do trabalho e da profissão.

Pablo: - Efectivamente, se o cliente não tem dinheiro para pagar, o que devemos fazer?

Fernando: - Essa é uma decisão comercial e seguramente dependerá de outras questões que veremos com o tempo.

Soledad: - Bem, mas em que casos deveríamos aceitar fazer esse trabalho, se é por muito menos dinheiro que o da nossa proposta?

Fernando: - Perguntaria duas coisas a mim mesmo: Aceitar este trabalho permite-me melhorar o meu portfolio? Serve-me para mostrar o meu trabalho a outros clientes? É possível que me permita desenvolver uma relação comercial futura com este cliente, em vez de considerá-lo com um único trabalho mal pago?

Se o cliente compreende a solução que oferecemos mas não tem dinheiro para pagar o preço indicado no orçamento, a decisão de aceitar o trabalho é nossa, não do cliente.

Pablo: - OK. Antes de terminar podemos resumir o que conversámos?

Fernando: - Claro que sim. O que vimos é que os problemas não são “objectivos” nem têm uma existência sem ter em conta quem os considera como tais. Para que um problema o seja, temos que encontrar uma forma de termos algum controlo sobre a situação. No caso do problema “os clientes não valorizam o nosso trabalho”, a forma de enfrentá-lo é mostrar autoridade quanto ao tema, através do orçamento para prestação de serviços pedido pelo cliente, para evitar que ele nos compare a quem não deveria (o que pode desvalorizar a proposta e a profissão). Vemos então que o valor atribuído pelo cliente se relaciona com a autoridade que vos reconhece. Se o ajudarem a ver a diferença entre uma proposta e outra, o valor que lhes venha a atribuir será diferente. A sua capacidade ou disposição para pagar por esse serviço corre por um trilho diferente.

Soledad: - Bem. E relativamente à nossa decisão de trabalhar com ele, se ele não tem capacidade de pagar o que o trabalho custa?

Fernando: - Boa pergunta... o que o trabalho “custa”. O que vale relaciona-se com a sua avaliação da resposta à sua dificuldade. Se não pode pagar o que o trabalho custa, será uma decisão vossa em função da relação que desejem estabelecer com esse cliente e com as possibilidades que a realização desse trabalho gere.

Pablo: - Perfeito. Obrigado pelos esclarecimentos. Até à próxima.

Fernando: - De nada. Até à próxima.

